

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

LİKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE
ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİKLERİNİN,
ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL ADANMI LİK, ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK VE İDOYUMU DÜZEYLERİNE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

Hazırlayan

Mehmet KARAKU

ELAZI
2008

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**LİKÖ RETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE
ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİKLERİNİN,
ÖĞRETMENLERİN DUYGUSAL ADANMIHLIK, ÖRGÜTSEL
VATANDAHLIK VE İDOYUMU DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Bu tez / / tarihinde a a ıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Danışman
Prof. Dr. Vehbi ÇELİK

Üye
Prof. Dr. Battal ASLAN

Üye
Doç. Dr. Fatih TÖREMEN

Üye
Doç. Dr. Ömer AYTAÇ

Üye
Yard. Doç. Dr. . Bakır ARABACI

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

ÖZET

Doktora Tezi

**İlkö retim Okul Yöneticilerinin ve Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin,
Ö retmenlerin Duygusal Adanmı lık, Örgütsel Vatanda lık ve İ doyumunu
Düzeylerine Etkisi**

Mehmet KARAKU

**Fırat Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
2008; Sayfa: XIX + 178**

Bu ara tırmanın genel amacı, ilkö retim okul yöneticileri ve ö retmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları, i doyumunu ve duygusal adanmı lık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Betimsel nitelikteki ili kisel tarama modelinde olan bu ara tırmanın çalı ma evrenini, Malatya, Elazı , Diyarbakır ve Batman illerinde bulunan ilkö retim okullarında 2007–2008 eğitim-ö retim yılında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve ö retmenler olu turmaktadır. Ara tırmanın örneklemini, çalı ma evreninden oransız küme örnekleme yöntemiyle yansı olarak seçilmi 117 okul müdürü, 202 müdür yardımcısı ve 1673 ö retmen olu turmaktadır. 86 okul müdürü, 129 müdür yardımcısı ve 821 ö retmen tarafından doldurulan anketler geri dönmü ve analize dâhil edilmi tir. Veriler, hiyerarşik çoklu do rusal regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmi tir.

Ara tırma sonucunda, ö retmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin, onların örgütsel vatandaşlık davranı ları, i doyumunu ve duygusal adanmı lık düzeylerini güçlü ve anlamlı ekilde yordadı ı görülmü tür. Aracılık testlerinin sonucuna göre, duygusal zekâ ile duygusal adanmı lık arasındaki ili kide, i doyumunu kısmi ara yordayıcıdır. Aynı zamanda, hem i doyumunu hem de duygusal adanmı lık, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranı ları arasındaki ili kide kısmi ara yordayıcıdır.

Okul müdürlerinin duygusal zekâ yeterlikleri, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları, duygusal adanmı lık ve i doyumunu düzeylerini anlamlı ekilde yordayamamaktadır. Buna kar ın, ö retmenlerin en faz la etkile imde bulundukları yöneticiler olan müdür yardımcılarının duygusal zekâ yeterliklerinin, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları, i doyumunu ve duygusal adanmı lık düzeylerini anlamlı ekilde yordadı ı görülmü tür. Ö retmenlerin i doyumunu düzeylerinin, hem müdür

yardımcılarının duygusal zekâları ile ö retmenlerin duygusal adanmı lıkları arasındaki ili kide, hem de müdür yardımcıların duygusal zekâları ile ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları arasındaki ili kide kısmi ara yordayıcı oldu u saptanmı tır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal zekâ, i doyumu, duygusal adanmılık, örgütsel vatandaşlık davranı ları.

SUMMARY

PhD Thesis

The Effect of Emotional Intelligence Competencies of Primary School Administrators and Teachers on Organizational Commitment, Organizational Citizenship and Job Satisfaction Levels of Teachers

Mehmet KARAKU

**Fırat University
The Institute of Social Sciences
The Main Branch of Educational Sciences
2008; Page: XIX + 178**

The general aim of this research is determining the effect of emotional intelligence competencies of primary school administrators and teachers on organizational citizenship behaviors, job satisfaction and affective commitment levels of teachers. The target population of this reseach, which is in descriptive relational scanning model, consists of school administrators and teachers working in primary schools in the cities of Malatya, Elazı , Diyarbakır and Batman in 2007-2008 academic year. The sample of the research consists of 117 school managers, 202 vice managers and 1673 teachers who were selected randomly from the target population with simple cluster sampling method. The questionnaires that were filled up by 86 school managers, 129 vice managers and 821 teachers were returned back and analyzed. Data were analyzed by hierarchical multiple linear regression method.

As a result of the research, it was seen that teachers' emotional intelligence competencies strongly and positively predict their organizational citizenship behaviors, job satisfaction and affective commitment levels. The results of the mediation tests show that job satisfaction is partial mediator of the relationship between emotional intelligence and affective commitment. Also, both job satisfaction and affective

commitment are partial mediators of the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors .

School managers' emotional intelligence competencies could not predict teachers' organizational citizenship behaviors, job satisfaction and affective commitment levels. However, emotional intelligence competencies of vice managers, who are the most frequently interacted administrative staff for teachers, significantly predict teachers' organizational citizenship behaviors, job satisfaction and affective commitment levels. Teachers' job satisfaction levels was found to be partial mediator both to the relationship between vice managers' emotional intelligence and teachers' affective commitment and to the relationship between vice managers' emotional intelligence and teachers' organizational citizenship behaviors.

Keywords: Emotional intelligence, job satisfaction, affective commitment, organizational citizenship behaviors.

Ç NDEK LER

KAPAK	I
ONAY	II
ÖZET	III
SUMMARY	IV
Ç NDEK LER	VI
EK LLER L STES	XI
ÖNSÖZ	XII
B R NC BÖLÜM	1
G R	1
1. Problem Durumu	1
2. Ara tırmanın Amacı	3
3. Ara tırmanın Önemi	4
4. Sayıtlar	5
5. Sınırlılıklar	5
K NC BÖLÜM	6
L TERATÜR VE LG L ARA TIRMALAR	6
Duygu Kavramı	6
Duyguların Olu ması	7
Duyguların Yönetimi	10
Duygulara Yönelik Bakı Açıları	12
Çoklu Zekâ Alanları	13
Duygusal Zekâ ve Sosyal Zekâ	16
Duygusal Zekânın Tanımı ve Sınıflandırılması	17
Mayer ve Salovey Modeli	20
Goleman Modeli	22
Bar-On Modeli	23
Elias vd.'nin Sınıflandırması	24
Cooper ve Sawaf'ın Sınıflandırması	25
Weisinger'in Sınıflandırması	25
Dulewicz ve Higgs'in Sınıflandırması	25
Cinsiyet ve Duygusal Zekâ	26
Kurumsal Duygusal Zekâ	27
Duygusal Zekâ Yeterlikleri	30
1) çsel (Intrapersonal) Yeterlikler	30
2) Ki ilerarası (Interpersonal) Yeterlikler	32
3) Stres Yönetimi (Duyguların Düzenlenmesi ve Kontrol Edilmesi)	40
4) Uyum Yetene i (De i im Yönetimi)	42
5) Genel Ruh Hali (General Mood)	45
Duygusal Zekâ Yeterliklerinin Sonuçları	47
Doyumu	48
Örgütsel Adanmı lık	51
Örgütsel Vatanda lık Davranı ları	54
Doyumu, Örgütsel Adanmı lık ve Örgütsel Vatanda lık Davranı larının Birbirleriyle Olan	
li kileri	59
Bu kısımda, i doyum, örgütsel adanmı lık ve örgütsel vatanda lık davranı ları kavramlarının	
birbirleriyle olan ili kilerine, ilgili alan yazındaki açıklamalar ve bu konularda yapılan ara tırmalardan	
elde edilmi olan bulgular ı ı nda de inilmektedir.	59
Doyumu – Örgütsel Vatanda lık Davranı ları li kisi	59
Doyumu – Örgütsel Adanmı lık li kisi	60
Örgütsel Adanmı lık - Örgütsel Vatanda lık Davranı ları li kisi	62
Duygusal Zekâ ile Doyumu, Örgütsel Adanmı lık ve Örgütsel Vatanda lık Davranı ları	
Arasındaki li kiler	62
lgili Ara tırmalar	65

Türkiye’de Yapılan Ara tırmalar	65
Yurt Dı ında Yapılan Ara tırmalar	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	82
YÖNTEM	82
<i>Ara tırmanın Deseni</i>	<i>82</i>
<i>Ara tırma Evreni</i>	<i>82</i>
<i>Örnekleme</i>	<i>83</i>
<i>Veri Toplama Araçları</i>	<i>85</i>
<i>Verilerin Toplanması</i>	<i>90</i>
<i>Verilerin Analizi</i>	<i>91</i>
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	95
BULGULAR VE YORUMLAR	95
<i>1. Ara tırmaya Katılanların Ki isel Özellikleri</i>	<i>95</i>
<i>2. Ara tırmaya Katılanların Duygusal Zekâ, Doyumu, Duygusal Adanmı lık, Örgütsel Vatanda lık Davranı ları ve Bunların Alt Boyutlarına li kin Algıları</i>	<i>96</i>
<i>3. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisi</i>	<i>97</i>
<i>3.1. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Doyumu Düzeylerine Etkisi</i>	<i>98</i>
<i>3.2. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Duygusal Adanmı lık Düzeylerine Etkisi</i>	<i>104</i>
<i>3.3. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgütsel Vatanda lık Davranı larına Etkisi</i>	<i>108</i>
<i>3.4. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Arasındaki li kide Ara Yordayıcı De i kenlerle lgili Bulgular ve Yorumlar</i>	<i>122</i>
<i>4. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisi</i>	<i>125</i>
<i>5. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisi</i>	<i>129</i>
<i>5.1. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Doyumu Düzeylerine Etkisi</i>	<i>129</i>
<i>5.2. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Duygusal Adanmı lık Düzeylerine Etkisi</i>	<i>133</i>
<i>5.3. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Örgütsel Vatanda lık Davranı larına Etkisi</i>	<i>135</i>
<i>5.4. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Ö retmenlerin Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Arasındaki li kide Ara Yordayıcı De i kenlerle lgili Bulgular ve Yorumlar</i>	<i>146</i>
BE NC BÖLÜM	151
SONUÇLAR VE ÖNER LER	151
<i>1. Sonuçlar</i>	<i>151</i>
<i>1.1. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisine li kin Sonuçlar</i>	<i>151</i>
<i>1.2. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisine li kin Sonuçlar</i>	<i>153</i>
<i>1.3. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzey lerinin, Ö retmenlerin Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisine li kin Sonuçlar</i>	<i>153</i>
<i>2. Öneriler</i>	<i>154</i>
<i>2.1. Uygulayıcılar çin Öneriler</i>	<i>154</i>
<i>2.2. Ara tırmacılar çin Öneriler</i>	<i>155</i>
KAYNAKLAR	157
EKLER.....	174

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Duygusal zekânın sınıflandırılmasına yönelik üç temel akım	20
Tablo 2. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli	22
Tablo 3. Çalışma Evreninde Bulunan Okullardaki Okul, Yönetici ve Öğretmen Sayıları ..	82
Tablo 4. Örneklemeye Alınan Okul, Yönetici ve Öğretmen Sayıları	85
Tablo 5. Bar-On EQ-i Anketinin Boyutları ve Alt Boyutlarına Ait Maddeler	87
Tablo 6. Faktör Analizi Sonucunda Öğretmenlere Uygulanan Duygusal Zekâ Ölçeğinde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlilik Katsayıları	88
Tablo 7. Faktör Analizi Sonucunda Müdür Yardımcılarına Uygulanan Duygusal Zekâ Ölçeğinde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlilik Katsayıları	88
Tablo 8. Faktör Analizi Sonucunda Müdürlere Uygulanan Duygusal Zekâ Ölçeğinde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlilik Katsayıları	88
Tablo 9. Faktör Analizi Sonucunda Doyumu Ölçeğinde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlilik Katsayıları	89
Tablo 10. Faktör Analizi Sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlilik Katsayıları	90
Tablo 11. Anketlerin Dağıtım ve Geri Dönüş Bilgileri	91
Tablo 12. Araştırmaya katılanların cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem düzeylerine göre frekans ve yüzde dağılımları	95
Tablo 13. Araştırmaya katılanların duygusal zekâ, idoyumu, duygusal adanmışlık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve bunların alt boyutlarına ilişkin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri	96
Tablo 14. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Genel Doyumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 15. Genel Doyumunun En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	99
Tablo 16. İşsel Doyumunun En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	100
Tablo 17. Dışsal Doyumunun En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	101
Tablo 18. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Duygusal Adanmışlığı Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	105
Tablo 19. Duygusal Adanmışlığının En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	106
Tablo 20. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ..	109
Tablo 21. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 22. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Fedakârlık Boyutunun En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	112
Tablo 23. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Nezaket Boyutunun En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	114

Tablo 24. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Vicdanlılık Boyutunun En iyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	116
Tablo 25. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Üyelik Erdemi Boyutunun En iyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	117
Tablo 26. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sportmenlik Boyutunun En iyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	118
Tablo 27. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Duygusal Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişide, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları	122
Tablo 28. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişide, Duygusal Adanmışlığın Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları	123
Tablo 29. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişide, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları	124
Tablo 30. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Genel Doyumu Düzeylerini Yordamasına İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 31. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık Düzeylerini Yordamasına İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 32. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	127
Tablo 33. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Genel Doyumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	130
Tablo 34. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Öğretmenlerin Genel Doyumunu En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	130
Tablo 35. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Genel Doyumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	131
Tablo 36. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Öğretmenlerin Dışsal Doyumunu En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	132
Tablo 37. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık Düzeylerini Yordamasına İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	133
Tablo 38. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık Düzeylerini En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	134
Tablo 39. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	136

Tablo 40. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	137
Tablo 41. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Fedakârlık Boyutunu En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ...	138
Tablo 42. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Nezaket Boyutunu En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ...	139
Tablo 43. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Vicdanlılık Boyutunu En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ...	140
Tablo 44. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Üyelik Erdemi Boyutunu En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ...	141
Tablo 45. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sportmenlik Boyutunu En iyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ...	143
Tablo 46. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Ö retmenlerin Duygusal Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları	146
Tablo 47. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Duygusal Adanmışlığın Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları	147
Tablo 48. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları (Duygusal Adanmışlığın Kontrol Edildiği Durum)	148
Tablo 49. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları (Duygusal Adanmışlığın Kontrol Edilmediği Durum)	149

EKLER LİSTESİ

ekil 1. Demografik değişkenlerin etkisi kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının, iş doyumu ve alt boyutları üzerindeki etkileri	104
ekil 2. Demografik değişkenlerin ve iş doyumunun etkileri kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının, duygusal adanmışlık üzerindeki etkileri	108
ekil 3. Demografik değişkenler, iş doyumu ve duygusal adanmışlığın etkileri kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının, ÖVD ve alt boyutları üzerindeki etkileri	121
ekil 4. Öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumu ve duygusal adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiler ve aracı değişkenler .	125
ekil 5. İlgili değişkenler kontrol edildikten sonra, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının, öğretmenlerin iş doyumu, duygusal adanmışlık ve ÖVD ile bunların alt boyutları üzerindeki etkileri	145
ekil 6. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumu ve duygusal adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiler ve aracı değişkenler	150

ÖNSÖZ

görenlerin ve yöneticilerin duygularının, örgütsel amaçlara ulaşmada en az yapısal unsurlar kadar etkili olduğunu anladığımız günümüzde; katı hiyerarşik basamaklar ve bürokratik kuralları altında ezilen eğitim yöneticilerinin ve öğrencilerinin duygularının dikkate alınması gerekmektedir. İnsan unsurunun ön planda olduğu ve kendine özgü bir takım insani yönleri bulunan eğitim kurumlarının etkililiğinin sağlanması için duyguların dikkate alınması, diğer kurumlara kıyasla daha büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada; okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenlerin doyumu ve duygusal adanmışlık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne derecede etkilediği araştırılmaktadır. İlgili alan yazında, tutumlar ya da davranışlar ekinde ortaya çıkan örgütsel sonuç değişkenleri üzerinde öğrencilerin ve onların yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerinin etkisini belirlemeye yönelik az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu anlamda, bu çalışmanın önemli bir boşluğu doldurduğu ve hem yöneticilerin hem de öğrencilerin bireysel özellikleri ile örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkiyi ıık tuttuğudü ünülmektedir.

Bu çalışmada bana yol gösteren ve her aşamada beni destekleyen değerli danışmanım Prof. Dr. Vehbi Çelik hocama ve Doç. Dr. Fatih Töremen hocama teşekkürlerimi sunarım.

B R NC BÖLÜM

G R

Bu bölümde, ara tırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayı ltıları, sınırlılıkları ve ilgili kavramları açıklanmaktadır.

1. Problem Durumu

Maddi çıkarların her türlü de erin üstünde tutuldu u, bireylerin karakterlerinin a nmaya u radı ı (Hughes, 2005: 59), insanlar arasındaki güvenin, sadakatin ve gerçek ba lılı ın ortadan kalkmaya yüz tuttu u, uzun süreli ve samimi dostlukların yerini kısa süren, çıkar temelli ve yapay dostlukların aldı ı, sosyal ba ların zayıfladı ı ve bireylerin, rasyonelli in demir kafesinin içinde hapsedilerek vicdanlarının ve duygularının esir edildi i günümüzde, liderlerin her zamankinden daha fazla duyguları dikkate almaları gerekmektedir.

Yakın zamana kadar yönetsel etkililik, sadece yapısal unsu rlar ve bürokratik rollerle açıklanmaktaydı. Yöneticilerin ve i görenlerin duyguları ise araçsal bir bakı açısıyla, örgütsel amaçların gerektirdi i ekilde sürekli kontrol altında tutulması gereken unsurlar olarak görölmekteydi. Geleneksel liderlik kuraml arında da duygular, yüzeysel bir bakı açısıyla, sadece liderle üyeler arasındaki ili kinin bir unsuru olarak görölmekte, müstakil olarak bu konu ele alınmamakta, duyguların ya da liderin duygular üzerindeki etkisinin örgütsel süreçler ve çıktılar üzerinde ki etkisi incelenmemekteydi. Son yıllarda, duyguların da en az yapısal unsurlar kadar yönetsel etkilikte pay sahibi oldu unu gösteren ara tırmaların etkisiyle, liderlerin bürokratik rollerinin yanında duygusal rolleri de daha sık vurgulanmaya ba lamı tır. Yönetim alanında böyle bir paradigma de i imi ya anırken, psikoloji alanında da, duygusal zekanın en az bili sel zeka kadar bireylerin hayattaki ba arılarında etkili oldu unu gösteren ara tırma bulgularının etkisiyle, bireylerin ba arılarını sadece bili se l zekayla açıklayan anlayı yerini daha bütüncül bir bakı açısına terk etmi ve duygusal zeka kavramına olan ilgi giderek artmaya ba lamı tır.

Kısa bir süre öncesine kadar, rasyonellik ve duygusallığın, yönetim anlayışı olarak iki zıt kutupta bulunduğuna inanılıyordu. Rasyonellik nesnelli ve düzeni, duygusallık ise öznel ve kaosu çağırıyor terimlerdi. Yöneticilerin duyguları yöneticiler için tek başına bir değer taşıyor ve sadece örgütsel amaçlara ulaşma yolunda araçsal bir anlam ifade ediyordu (Harris, 2004, s. 394). Akademik başarılar ve kariyer başarıları ise tamamen bilişsel zekâyâ (IQ) bağlıyordu. Oysaki son on yıl içinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki; bilişsel zekâ başarı denkleminin ancak yarısını açıklayabilmektedir. Başarı denkleminin diğer yarısını da bireylerin sahip oldukları duygusal zekâ (EQ) açıklamaktadır (Reeves, 2005, s. 172). Liderlerin de, ne kendilerinin ne de yöneticilerin duygularını göz ardı ederek başarıya ulaşmaları mümkün değildir.

Yapı, sistem, bürokratik roller gibi tamamen rasyonel terimlerin egemen olduğu yönetim yönetiminde, duygusal zekânın en az bilişsel zekâ kadar başarıda ve performansta etkili olduğunun anlaşılmasıyla beraber duygusal okuryazarlık, duygusal yönetim ve duygusal liderlik gibi kavramlar giderek daha sık tartışılır hale gelmiş, yöneticilerin informal ve duygusal boyuttaki rolleri de en az formal rolleri kadar vurgulanmaya başlanmıştır (Hartley, 2004, s. 583, 584).

Yöneticilerin başarılarını kazanmak ve onların örgütün ayırt edici niteliğiyle kimliklenmelerini (identification) sağlamak için liderler, yöneticileri bu amaçlara uygun duygularla donatmaya ve duyguları bu doğrultuda idare etmeye çalışırlar. Oysa bu iş o kadar kolay değildir. Çünkü insanlar, erken aile hayatlarında ve çevreyle etkileşimleri sonucunda yaşadıkları tecrübelerin etkisiyle, daha sonraki duygusal ilişkilerini etkileyecek olan ve onların dünyaya ilişkin temel bakış açılarını şekillendiren, bilinçaltı duygu kalıpları oluşturmaktadırlar. Özellikle bu duygu kalıplarından, bireyle örgüt arasındaki uyumu olumsuz şekilde etkileyenlerin değiştirilmesi, bunların çoğunun bilinçaltı kaynaklı olmasından dolayı çok zor olmakta ve bu çabalar en kısırlı yönetimsel etkinlikler arasında yer almaktadır (Landen, 2002: 511, 512). Bireylerin yaşadıkları duygusal deneyimlerin sonucunda oluşan bu duygu kalıpları, onların çalışma hayatında karşılaştıkları olaylara karşı verecekleri duygusal tepkileri belirlemekte; geçmişteki duygusal deneyimlerin bıraktığı izler, onların bazı olaylardan daha fazla etkilenmelerine ve daha kontrolsüz şekilde duygusal tepkiler vermelerine yol açmaktadır.

Öğretmenlerin iş doyumlarına ve örgütsel adanmışlıklarına zarar veren ve onların örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerine engel olan, böylece hem

i görenlerin iyi halleri hem de okulun genel olarak performansı üzerinde olumsuz etkilerde bulunan olumsuz duygularla mücadele edilmesi gerekmektedir. Bu olumsuz duyguların kaynağı, bireylerin geçmişten getirdikleri olumsuz duygusal kalıpları olabileceği gibi, çalışma hayatı içinde yaşadıkları olumsuz deneyimler ve diğer bireylerden gördükleri kötü muameleler de olabilir. Bu olumsuz duygularla baş edebilmek için öğretmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir. Bu bağlamda, hem öğretmenlerin okul ortamında maruz kaldıkları olumsuz duygulara yol açan faktörleri ortadan kaldıracabilmeleri, hem öğretmenleri duygusal zekâ yeterliklerini kazanmaları için eğitebilmeleri, hem de kendi duygusal tepkilerini kontrol edebilmeleri için okul yöneticilerinin de bu duygusal zekâ yeterliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Goleman (1995) ve Cooper'ın (1997) ifade ettikleri gibi, doğuştan getirilen bazı eğilimler, yetenekler ve kişisel özellikler bulunmakla birlikte, duygusal zekâ yeterlikleri genel olarak sonradan kazanılabilecek olan yeterliklerdir. Bundan dolayı okul yöneticileri, duygusal zekâ yeterliklerini kullanarak, ortamda bulunan olumsuz uyarıcıları ortadan kaldıracabildikleri ve kendi duygusal tepkilerini kontrol edebildikleri gibi, öğretmenlerin olumsuz duygularla amaçlarına yol açan ve erken zamanlarda kazanılan duygusal kalıpları da değiştirebilir ve bu noktada öğretmenleri eğitebilirler.

Bütün bu unsurlar göz önünde tutulduğunda ve bu konuda yapılmış olan araştırmaların bulgularına bakıldığında, hem okul yöneticilerinin hem de öğretmenlerin duygusal zekâ yeterliklerinin bireysel ve örgütsel anlamda eğitimsel sonuçlarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmada, öğretmenlerin eğitimlerinden daha fazla doyum elde etmeleri, eğitimlerine ve okullarına daha fazla adanmaları ve kendilerinden resmi olarak beklenenlerin ötesinde okullarına ve çalışma arkadaşlarına yönelik faydalı davranışlar sergilemelerini sağlama noktasında duygusal zekânın etkisine odaklanılmaktadır. Bu noktada; öğretmenlerin, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, eğitim doyumunu ve duygusal adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmektedir.

2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; ilköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin duygusal zekâ yeterliklerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, duygusal

adannmılık ve i doyumu düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde a a ıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Ö retmenlerin duygusal zekâ yeterlikleri, onların örgütsel vatandaşlık davranı ları, duygusal adannmılık ve i doyumu düzeylerini ne kadar etkilemektedir?
2. Okul müdürlerinin duygusal zekâ yeterlikleri, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları, duygusal adannmılık ve i doyumu düzeylerini ne kadar etkilemektedir?
3. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ yeterlikleri, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları, duygusal adannmılık ve i doyumu düzeylerini ne kadar etkilemektedir?

3. Ara tırmanın Önemi

Bireylerin duyguları, onların örgüt içinde sergiledikleri davranı lara ve di er insanlarla olan ili kilerine yön vermektedir. Bireylerin duygularını nasıl yönettiklerinin, kendilerinin ve di erlerinin duygularını nasıl algıladıklarının ifadesi olan d duygusal zekâ yeterlikleri, tutumlar ve davranı lar ekinde ortaya çıkan birçok örgütsel sonuç de i kenini etkilemektedir.

görenlerin örgüt içinde kar ıla tıkları olayları, çalı ma ko ullarını ve di erlerinin onlara kar ı sergiledikleri davranı ları algılama ve de erlendirme biçimleri büyük ölçüde onların duygusal zekâ yeterliklerinden etkilenmektedir. görenlerin genel olarak örgüte ve özelde de örgüt içinde bulunan çe itli odaklara yönelik tutumları ve davranı ları ise, onların örgüt içinde kar ıla tıkları olayları ve durumları algılama ve de erlendirme biçimlerinden etkilenmektedir. görenlerin duygusal zekâ düzeylerinin, hem do rudan hem de algılamalar ve de erlendirmeler aracılı ıyla dolaylı olarak, tutumlar ya da davranı lar ekinde ortaya çıkan örgütsel sonuç de i kenlerini etkiledi i dü ünülmektedir.

görenlerin algılarına, tutumlarına ve davranı larına yön veren önemli bir faktör de yöneticilerin i görenlere yönelik davranı larıdır. Yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ yeterlikleri, hem onların i görenlere yönelik davranı larını etkilemekte, hem de örgüt içindeki olumsuz duygusal durumlarla daha etkili bir ekinde mücadele etmelerini sa lamaktadır. Ayrıca duygusal zekâ yeterlikleri, yöneticilerin içinde bulundukları duygusal durumları etkilemekte ve i görenlere bula ma (contagion)

e ilimindeki bu duygusal durumlar i görenlerin tutumlarını ve davranı larını etkilemektedir.

Bu konuda yapılmı olan çe itli ara tırmaların bulgularının i aret etti i gibi, hem i görenlerin hem de yöneticilerin sahi p oldukları duygusal zekâ yeterlikleri, temelini duygusal kaynaklardan alarak tutumlar ve/veya davranı lar ekinde ortaya çıkan çok sayıda örgütsel sonuç de i kenini etkilemekte ve bu durum da genel olarak örgütün i leyi ine ve özelde de bireylerin performanslarına ve ki sel iyi hallerine katkıda bulunmaktadır. Özellikle yo un bir duygusal emek gerektiren ö retmenlik mesle inde duyguların ve bireylerin duygusal zekâ yeterliklerinin, mekanik i lere kıyasla sonuç de i kenlerine olan etkisinin daha fazla oldu u dü ünülmektedir.

Bireysel özelliklerin ve bunlar arasında bulunan duygusal zekâ yeterliklerinin, e itim örgütlerinin etkilili i ve çalı anların bireysel performansları üzerinde ciddi ekinde etkili oldu u bilinmekte fakat özel likle ülkemizde bu konu üzerinde çok fazla çalı ma bulunmamaktadır. nsan merkezli olan ve bireylerin duygularının büyük ölçüde örgütsel davranı ı ekillendirdi i e itim örgütlerinde duygusal zekânın etkilerinin daha fazla önem ta ıdı ı ve bu çalı manın önemli bir bo lu u doldurd u u dü ünülmektedir.

4. Sayıtlar

1. Ara tırmada kullanılan ölçme araçları, elde edilecek bilgileri ölçmek için yeterlidir.
2. Anket yoluyla toplanan veriler, örneklem içinde bulunan okul yöneticilerinin ve ö retmenlerin görü lerini tam olarak yansıtmaktadır .

5. Sınırlılıklar

Ara tırma, 2007–2008 e itim-ö retim yılında Malatya, Elazı , Diyarbakır ve Batman'daki ilkö retim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve ö retmenlerin anketlere vermi oldukları cevaplarla sınırlıdır.

K NC BÖLÜM

L TERATÜR VE LG L ARA TIRMALAR

Duygu Kavramı

Duygu (emotion) sözcü ünün kökü, Latince hareket etmek anlamına gelen “motere”dir. Bu fiile “e-“ ön eki getirilerek elde edilen “emotere” fiili uzakla mak anlamına gelir ki bu, her duygunun bir harekete y öneltti i fikrini uyandırmaktadır. Nitekim öfke, korku, mutluluk, sevgi, a kınlık, üzüntü vb. her bir duygu kayna ını farklı içgüdüsel ve biyolojik e ilimlerden almakta ve insanları farklı davranı lara do ru yönlendirmektedir (Goleman, 1995: 20–22).

“Duygu” terimi, tıpkı “bili ” gibi; etkileri, durumları, davranı ları ve deneyimleri ça rı tırmaktadır. Frijda vd. (2000) duyguları; hissedile ri, psikolojik de i iklikleri, hissedilenlerin ifadesi olarak dı a vurulan davranı ları ve davranı lara yön veren e ilimleri kapsayan zihinsel durumlar ekinde tanımlamaktadırlar (Michie ve Gooty, 2005: 445–446).

Duygularla ilgili, üç de er kayna ından (hedefler, standartlar ve tutumlar) temelini alan bir tipoloji geli tiren Ortony vd. (1988) duyguları; olaylara, nesnel ere ve di er etkenlere yönelik de erleyici tepkiler ekinde tanımlamaktadırlar. Bu yakla ımda duygular; olayların, eylemlerin ve nesnelerin nasıl yorumlandı ına (iyi veya kötü) ve duyguların kime odaklandı ına (kendine veya di erlerine) bakılarak sınıflandırılmaktadır. Özellikle duygusal liderli in ayırt edici bir özelli i olan “di erlerine yönelik olumlu duygusal cevaplar” bu yakla ımda üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar (Michie ve Gooty, 2005: 445):

a) Takdir etme: Di erlerinin davranı larını anlayı la kar ılama ve onlara saygı duymayı kapsamaktadır

b) Minnettarlık: Di erlerinin yaptıkları iyilikleri ükranla kar ılama ve onlara kar ı kendini borçlu hissetmeyi ifade etmektedir.

c) yi niyet: Di erlerinin ba larına gelen olaylara empatik kar ılıklı verme sürecinin ifadesi olarak; di erlerinin ba larına gelen iyi olaylardan haz alma ve mutlu

olma, kötü olaylardan da üzüntü duyma, onlara merhamet etme ve acımayı kapsamaktadır.

Duyguların Oluşması

Duyguların oluşmasıyla ilgili teoriler genel olarak üç kat egoride toplanmaktadır. Bunlar; organik, sosyal yapıya dayanan ve etkileşimli yaklaşımlardır. Organik yaklaşım, duyguların oluşma sürecini; fiziksel cevaplarla, içgüdülerle ve biyolojik süreçlerle açıklamaktadır. Etkileşimli yaklaşım, biyolojik süreçleri inkâr etmemekle beraber, sosyal faktörlere en büyük önemi atfetmekte, zihinsel ve sosyal süreçler vasıtasıyla duyguların kodlanması, yönetimi ve dışı vurulması konularını vurgulamaktadır. Sosyal yapıya dayanan bakı açısında ise biyolojik etkenler duyguların oluşumunda sebep olarak kabul edilmemekte ve bu sürecin bütün unsurlarının sosyal yapıyla ilgili olduğuna inanılmaktadır (Glaso ve Einarsen, 2006: 51).

Duygular ve davranışlar, bireyle çevre arasındaki karmaşık etkileşimin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Nörolojideki geleneksel görüşe göre göz, kulak ve diğer duyu organları, sinyalleri “talamus”a göndermekte, buradan neokorteksin duyuları ileleyen duyarlı alanlarına ulaşan sinyaller birleşmekte ve algıladığımız ekliyle cisimleri oluşturmaktadır. Bu geleneksel anlayışa göre sinyaller neokorteksten limbik beyne gönderilmekte, oradan da uygun tepkiler beyne ve bedenin geri kalan kısmına yayılmaktadır. Ancak LeDoux isimli bir nörologun yaptığı deneyler göstermiştir ki; talamustan korteksin ilgili alanlarına giden büyük nöron topluluğunun yanı sıra küçük bir nöron demeti de talamustan doğrudan amigdalaya doğru yönelmektedir. Sinirsel bir arka yola benzeyen bu küçük ve daha kısa yol, amigdalanın duygulardan gelen sinyalleri doğrudan almasını ve daha neokorteks tarafından bütünüyle kaydedilmeden ve mantıksal süreçlerden geçmeden önce tamamen duygusal ve içgüdüsel nitelikte bir tepki başlatılmasını olanaklı kılmaktadır (Goleman, 1995: 33, 34).

Duygular, belirli deneyimlerle irtibatlı bir şekilde beyindeki “amigdala” bölgesinde saklanmaktadır. İnsanlar, duygularıyla deneyimlerini birbirine bağlamakta ve bu da onların gelecekteki karar verme yeteneklerini etkilemektedir. Öfke ya da korku gibi güçlü duygular belirli deneyimlerle beraber kaydedilmişse, benzer olaylar yaşandığında yine o duygular ortaya çıkacaktır (Reeves, 2005: 172). Geçmişte yaşadığımız deneyimlerin içinde bulunan ödüller ve cezalar, zevkler ve acılar, üzüntüler

ve sevinçler, duygusal i aretler ekinde duygusal hafızamızda kodlanmaktadır. Bu duygusal i aretler de gelecekte alaca ımız kararlara olumlu ya da olumsuz ekinde yön vermektedirler (Emmerling ve Cherniss, 2003: 159, 160).

Duygusal belle in saklandı ı yer olan amigdala, deneyimleri taramakta ve imdi olanı geçmi te olanlarla kar ıla tırma ktadır. Kar ıla tırma yöntemi ise ba lantı kurmaktır. imdiki durumun temel unsurlarından birini geçmi tekine benzetti inde, buna “aynısı” diyebilmektedir. Çok dikkatsiz olan amigdala, böyle küçük bir benzerlikten dolayı bazen kriz durumu ilan edebilmekte, daha önce ö renilmi duygular, dü ünceler ve tepkilerle kar ılık vermemiz yönünde bize çılgınca talimatlar ya dırabilmektedir (Goleman, 1995: 37).

Dü ünme, muhakeme etme ve mantıklı kararlar verme beynin kortikal yapılarında meydana gelirken, duygular ise sinir sisteminden ve sinir merkezlerinin bulundu u serebral korteksteki yapılardan etkilenmektedir. Beyindeki karar verme süreci duygusal sinyallerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Hatta çok güçlü duyguların etkisiyle bireyler, tamamen duyguların etkisi nde kalarak, bilinç dı ı kararlar alabilmektedirler (Bar-On, Tranel, Denburg ve Bechara, 2003: 1791, 1798; Emmerling ve Goleman, 2003: 6).

Beynin, amigdalanın ani tepkilerine kar ı tampon görevi gören alteri, alnın tam ortasındaki prefrontal loblarda bulunmaktadır. Prefrontal korteks, korku ve ö fke gibi duyguların ortaya çıktı ı zamanlarda devreye girmekte, bu duyguları bastırmakta ya da kontrol etmektedir. Beynin neokortekse ait bu alanı, amigdala ve di er limbik alanların gönderdi i fevri duygusal sinyalleri yumu atarak, bu duygusal dü rtülerimize daha uygun ve mantıksal tepkiler vermemizi sa lamaktadır (Goleman, 1995: 41).

“Amigdala” beyinde karar verme i leminden sorumlu olan “prefrontal alan”ı uyarak, duygular do rultusunda kararlar alınmasını sa la maya çalı maktadır. Bireyler duygularının farkında olup onları kontrol altına alabildikleri zaman, “prefrontal alan”ı duygusal dü rtülerin esaretinden kurtarabilirler. nsan vücudundaki duyguları idare eden, “amigdala”nın da onun bir parçası oldu u “limbik sistem”, açık bir sistem özelli i gösterdi i için di faktörlerden çok kolay bir ekinde etkilenmektedir (Reeves, 2005: 173). Ö retmenlerin, ö rencilerin ya da ö renci velilerinin ters bir sözü veya hareketi, okul yöneticisinin limbik sistemini harekete ge irip, onu daha sonra pi man olaca ı

sözlere veya hareketlere yöneltebilir. İyi bir duygusal lider, bu gibi durumlarda da soğukkanlılığını koruyup, duygularını kontrol altına alabilen kişidir.

İnsan beyninin akılcı ve duygusal olmak üzere iki ayrı boyutu vardır ve bunlar sürekli bir etkileşim içindedir. Bir yandan duygularımız alacağımız bütün mantıksal kararları etkilemeye çalışırken, diğer yandan da akılcı tarafımız duygularımızı sürekli olarak baskı altında tutmaya çalışmaktadır. Duygulardan tamamen sıyrılması mantıksal kararlar almamız çok sağlıklı olmayacaktır gibi, mantıksallıktan uzak ve bütünüyle duyguların egemenliği içinde kararlar almamız da sağlıklı olmayacaktır. Sağlıklı ve dengeli bir yaşam ancak limbik sistemle neokorteksin, amigdalayla prefrontal lobların birbirini tamamlaması, zihinsel yaşamda her birinin diğerine elverişli olmasıyla mümkün olabilir. Bu süreçler sağlıklı bir etkileşim içinde oldukları sürece duygusal zekamız entelektüel yeteneklerimizle birlikte yükselebilecektir (Goleman, 1995: 45).

Elbette duyguları sadece biyolojik olaylarla açıklamak mümkün değildir. İnsanların duyguları; çevresel koşullar, roller, iş tasarımı, diğer insanların davranış tarzları gibi iş hayatındaki birçok faktörden etkilenmektedir. Bireylerin bu faktörlerle etkileşiminin sonucu olarak çeşitli tutumlar ve davranışlar meydana gelmektedir. Etkileşimci yaklaşımı savunan Hochschild (1983)'e göre insanlar, etkileşime girdikleri durumları önce algılayıp değerlendirilmekte, ardından bu durumlara cevap niteliğinde olarak vücutlarında bazı hisler oluşmakta ve daha sonra da bu hislerini çeşitli şekillerde ifade ederek dışa vurmaktadırlar. Bu üç aşamalı süreç üzerinde, her bir aşamaya yüklenen kültürel etiketler de önemli rol oynamaktadır (Glaser ve Eisenberg, 2006: 51, 52).

İş hayatındaki duygusal ortamın en önemli belirleyicilerinden birisi de liderler üyeleri arasındaki duygusal etkileşimin niteliğidir. Bununla ilgili araştırmalarda lider davranışlarına odaklanılırken, genellikle üyelerin bu etkileşimdeki rolü göz ardı edilmektedir. Oysa etkileşimci anlayışa sahip olan Hatfield vd. (1994)'nin “duygusal bulaşma (emotional contagion)” olarak ifade ettikleri kavram, üyelerin duygusal tepkilerinin de en az liderinki kadar bu etkileşim sürecinde önemli olduğunu göstermektedir. Buna göre insanlar; diğerlerinin duygularına yönelik olarak, onların seslerinden, yüz ve vücut hareketlerinden aldıkları ipuçlarının etkisiyle irade dışı olarak bir duygu paylaşımı yaşamakta ve buna uygun otomatik tepkiler vermektedirler. Böylece duygular bulaıcı bir nitelik kazanmaktadır (Glaser ve Eisenberg, 2006: 53). Başka bir ifadeyle; bir grup üyesinin sergilediği duygusal bir durum, grup içindeki

bütün üyeleri etkilemekte ve lideri de kapsayacak şekilde bütün üyeler aynı duygusal durumu ya ayana kadar yayılma eğilimi göstermektedir (Pescosolido, 2002: 587). Bu bakı açıyla, hem liderin hem de üyelerin duygusal durumlarının birbirini etkiledi ini göz önünde bulundurursak, üyelerin duygusal durumlarının, duygusal liderin davranı tarzını belirleyen durumsal de i kenler arasında sayılması gerekti ini söyleyebiliriz.

Biyolojik faktörler ve sosyal etkile imlerin yanında duygu yönetimi konusundaki en önemli bireysel faktör duygusal zekâdır. İnsanlar, duygusal enformasyonu algılayıp i leme yetisi anlamındaki duygusal zekâlarını kullanarak, sosyal olarak kabul gören ve uygun bulunan bir tarzda duygularını yönetebilmektedirler. Diğer insanlarla olan sosyal etkile imler vasıtasıyla bireyler sosyal olarak onaylanan ya da onaylanmayan davranı lar hakkında ipuçları (jestler, mimikler vb.) almakta ve duygularını bunlara uygun şekilde düzenlemektedirler. Böylece, sosyal etkile imler ve grup normları vasıtasıyla duygusal zekâ, insanların öfkelerini, mutluluklarını veya üzüntülerini gizleme ya da açığa vurma konusunda bir temel olu turmaktadır (Sachs ve Blackmore, 1998: 270).

Duygusal zekâ, çevrenin normatif baskılarından ve içinde bulunulan grubun ikliminden önemli derecede etkilenmektedir. Çevrenin birey üzerinde olu turdu u normatif baskılar, onların duygusal sistemlerini etkilemekte, bireylerin duygularını nasıl düzenleyeceklerine ve nasıl dı a vuracaklarına yön vermektedir. Bireylerin içinde bulundukları gruplarda ise, benzer duygusal zekâ düzeyine sahip olan (ço unlu u olu turan veya grupta etki sahibi olan) insanlar, grubun duygusal iklimini ekillendirmekte ve grup içinde onaylanan ve onaylanmayan duygusal tutumları belirleyen duygusal normlar olu turmaktadır (Cohen, Kress ve Elias, 2002: 26). Bu durum da, sosyalle me süreci içinde, hem gruba yeni katılan üyelerin hem de mevcut üyelerin duygusal zekâlarını, grubun genel duygusal iklimi çerçevesinde ekillendirmektedir.

Duyguların Yönetimi

Geleneksel liderlik kuramlarında duyguların yönetimine kısmi ve yüzeysel olarak de inilmektedir. Bu alandaki ara tırmalar genelde iki durumda duyguların yönetimine odaklanmaktadır. Bunlar; i ten çıkarmaların ve örgütsel de i imin ya andı ı belli kritik durumlar esnasında ve i doyumu, örgütsel adanmı lık gibi görel olarak

dura an ve dü ük yo unluklu duygusal durumların ya andı ı örg ütsel davranı de i kenlerinin incelendi i durumlardır (Pescosolido, 2002: 584).

Liderli in özellik kuramları, grubun duygusal dinamiklerini yönetme konusunun yanından geçmi ; liderin duygusal denge, sosyal yakınlık ve ki ilerarası ili ki becerileri gibi ki isel özelliklerinin grubun ba la ıklı ı ve olumlu duyguların olu umu üzerindeki etkilerini incelemi (Gregoire ve Arendt, 2004: 397), olumsuz duyguların etkili kullanılması yerine sadece bunların kontrol altında tutulmasına odaklanmı tır. 1950'lerdeki grup etkile imi çalı malarında, grup liderli inin iki temel boyutu olarak, görev odaklılık ve sosyal-duygusal odaklılık sayılmaktaydı. Liderlikle ilgili davranı kuramları, grup üyelerinin duygularının etkilenmesini ve grubun duygusal dinamiklerinin yönetilmesini, grup liderli inin vazgeçilmez bir ko ulu olarak görmekte fakat bunu do rudan ele almamaktaydı. Bunun yerine; anlayı , ili ki yönelimlilik ya da i gören odaklılık gibi terimler kullanarak, bu boyutu liderle üye arasındaki ikili ili kinin bir unsuru olarak ele almaktaydı. Karizmatik liderlik teorileri de duyguları ve de erleri; liderin, olayları takipçilerin gözünde anlamlı kılmasının bir aracı olarak ele almaktadır. Bu liderlik kuramlarının hiçbiri, liderin, bütün olarak grubun duygularını nasıl etkileyece i sorusuna cevap vermemekte ve liderin duygularının ya da liderin grubun duyguları üzerindeki etkisinin grup süreçleri ve performans üzerindeki etkileriyle ilgilenmemektedirler (Pescosolido, 2002: 585).

Okulun, çevresiyle etkile im içinde giderek daha karma ık bir hale geldi i günümüzde, geleneksel liderlik teorileri de geçerliklerini yitirmeye ba lamı tır. Liderlik alanında son yıllarda yürütölen ara tırmaların sonuçları özellikle; katılımcı de erlerin hâkim oldu u, kararların beraber verildi i, yapılandırmacı, de er merkezli ve duyguların dikkate alındı ı liderlik tarzlarının önemine dikkat çekmekte (Harris, Day ve Hadfield, 2003: 67); performans ve üretkenlik üzerinde do rudan bir etkiye sahip olan, grup üyelerinin duygularının etkin bir ekilde yönetilmesini, liderlerin temel görevleri arasında ele almaktadırlar (Humphrey, 2002: 497). Duyguların mantıklı kararları etkilememesi gerekti ine dair inançların anlamını yitirdi i ve kalp ile kafanın bütünlü ü içinde e itim yöneticilerinin uygulamalarına duyguları katmalarının okulun ba arısı üzerindeki öneminin anla ıldı ı günümüzde (Beatty ve Brew, 2004: 329), duygusal zekâ ve duygusal liderlik üzerine yapılan ara tırmalar hız kazanmı tır.

Duygulara Yönelik Bakı Açıları

görenlerin duyguları bazı örgütlerde tamamen baskı altına alınıp göz ardı edilirken, bazılarında ise normatif standartların kalıpları içine hapsedilmektedir. Duygusal liderlerin en önemli görevlerinden biri, örgüt içinde bütün i görenlerin duygularının önemsendi i ve duyguların rahatça paylaşıldı ı bir ortam olu turmaktır. Bu anlamda örgütlerde duygulara yönelik olarak dört temel bakı açısından söz etmek mümkündür (Beatty ve Brew, 2004: 334, 335):

a) Duygusal Sessizlik: Bu yaklaşımda, duygular ve duygular arasındaki karmaşık etkileşimler (kaçınılmaz etkileri bulunsu bile); görmezlikten gelinmekte, baskı altına alınmakta, inkâr edilmekte, değerli ve anlamlı görülmemektedir. Bu anlayışta duygulara tamamen rasyonel yaklaşılmakta, kurumun amaçları için tehlike oluşturabilecek nitelikteki duygularla bilinçli bir şekilde mücadele edilerek kontrol altına alınmaya çalışılmaktadır.

b) Duygusal Mutlakçılık: Duygulara normatif açıdan bakan ve genellikle bürokratik hiyerarşinin egemen olduğu örgütlerde rastlanan bu yaklaşımda bireylerin duyguları, örgütte bulunan ve kültürel olarak onaylanan “hissetme kuralları” tarafından yönlendirilmektedir. Duygusal otoritenin bireyin dışında olduğu bu anlayışta, bireylerin iç dünyalarında bulunan kendilerine özgü duygularına gereken değer verilmemekte, duygular “doğru” ve “yanlış” şeklinde damgalanmakta, yerel kültürün beklentileri ve örgütsel amaçların gerekleri doğrultusunda doğru bulunan duygular ödüllendirilmekte, yanlış bulunan duygular ise cezalandırılmaktadır.

c) Yüzeysel Duygusal Görelilik: Bu yaklaşımda, bireylerin iç dünyalarındaki kendilerine özgü gerçekliklerin inkâr edilemez derecede olduğuna inanılmakta, bununla beraber bireylerin anlam dünyalarının derinliklerine inilmemekte ve uygulamada duygulara yüzeysel bir önem verilmektedir. Bu yaklaşım uygulamaya iki şekilde yansımaktadır. Birincisi kendiliğinden, yani, duygusal mutlakçılığın ifadesi olan kültürel hissedici kurallarını, bireylerin kendilerine özgü duygularını dışı vurarak bozmaları sonucunda bireysel duygulara geçici olarak odaklanılmıyşyla meydana gelmektedir. Genellikle bu durumun hemen ardından yaşanan ve normatif kuralların bozulmasından kaynaklanan bir utanç ve suçluluk duygusuyla, “duygusal sessizleşme” hızlı bir dönüşüm yaşanmaktadır. İkinci olarak bu yaklaşım kasıtlı bir şekilde lider

tarafından uygulamalara yansıtılıp, okulda karılıklı saygı ve anlayı temelinde duyguların paylaşıldığı güvenli bir çevre oluşturulabilir.

d) Gerçek Duygusal Görelilik: Bu yaklaşımda bireylerin iç dünyalarını bütün yönleriyle ve derinlemesine keşfetmelerini ve duygularını tam bir açıklık içinde kurum içindeki diğer bireylerle rahatça paylaşmalarını sağlayacak bir ortam oluşturulur. Bu anlayışta; öfke, hüznün, suçluluk, korku ve utanç gibi, saklı kaldığı zaman bireye, bireyler arasındaki ilişkilere ve bütün olarak örgüte zarar verebilecek yüzeyin altında bulunan duyguların açığa çıkarılıp paylaşılmasına çalışılmaktadır. Bu sayede; çoklu duygusal gerçekliklerin ortaya çıktığı, farklı bakış açılarının saygıyla karşılandığı, samimiyet ve güven temelli bir işbirliği ortamının oluşturulması amaçlanmaktadır.

Çoklu Zekâ Alanları

Zekâ kavramını ilk defa inceleyen araştırmacılar, onun bilgiyi işleme, hafıza ve problem çözme becerileri gibi sadece bilişsel boyutuyla ilgileniyorlardı. Bununla birlikte az sayıda araştırmacı, zekânın bilişsel olmayan taraflarının bireyin çevreye uyumu ve başarısında en az bilişsel zekâ kadar önemli olduğunu düşünmekte ve zihinsel işlevleri duygulardan soyutlamanın imkânsız olduğunu savunmaktaydı. Bunlardan biri olan Robert Thorndike 1920’lerde ilk defa sosyal zekâ kavramından bahsediyordu. 1940’ların başında David Wechsler; duygusal, kişisel ve sosyal faktörleri kastederek, zekânın zihinsel olmayan faktörlerinin bireylerin yaşamdaki başarıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylüyor ve zekâyı, “bireyin mantıklı düşünmesini, amaçlı eylemlerde bulunmasını ve çevresiyle etkili ilişkiler kurmasını sağlayan toplam kapasite” şeklinde tanımlıyordu. Piaget (1952) düşüncelerin ve duyguların, bazılarının iddia ettiği gibi birbirinden ayrı şekilde de il, birbiriyle bütünle ik bir şekilde işlev gördüğünü söylüyordu. Bu tarihten sonra, Howard Gardner’ın “çoklu zekâ kuramı”nın oluşturulduğu 1980’lere kadar zekânın bilişsel olmayan unsurları hakkında çok fazla inceleme yapılmamıştır (Cherniss, 2000: 2, 3; Ghorbani, Bing, Watson, Davison ve Mack, 2002: 298; Weinberger, 2002: 216–219).

Duygusal zekâ kavramı kaynağını, Gardner (1983)’ın “çoklu zekâ kuramı”ndan almaktadır. İnsan zekâsının, genellikle nörolojik faktörlerle açıklanan tek bir özellikten (IQ) ibaret olmadığını, bunun aksine birçok zekâlar veya yeterliklerin toplamından oluştuğunu savunan Gardner, 1983’te yayımladığı “Frames of Mind (Zihnin Çerçevesi)” adlı eserinde yedi tane temel zekâ alanından bahsetmekteydi. Bununla

birlikte Gardner, bu yedi de i ik zekâ alanının insan yeteneklerinin çoklu unu tam anlamıyla ifade etmekte yeterli olmadı nı ve daha fazla zekâ alanından söz edilebilece ini belirtmekteydi. 1997’de “do a zekâsı” adını verdi i sekizinci bir zekâ alanının varlı ından söz etmeye ba layan Gardner, 1999 yılında yayımladı ı “Intelligence Reframed (Yeniden Yapılandırılan Zekâ)” isimli eserinde çoklu zekâ modelini bu sekizinci zekâ türünü de kapsayacak ekilde geni letmi ve modeli yeniden düzenlemi tir. Bu son modeldeki zeka alanlarına a a ıda de inilmektedir (Erçetin, 2001: 8-10; Kelly, Longbottom, Potts ve Williamson, 2004: 223; Saban, 2002: 6 -17; Talu, 1999: 166):

1) Sözel-Dil Zekâsı: Sözel-dil zekâsı, yazılı ve sözlü nitelikteki ileti im ve haberle mede dili etkili kullanabilme kapasitesini, sözcükleri ve kavramları etkili ve akıcı yazarak, konu arak açıklama ve tartı ma yetene ini ifade etmektedir. Bu zekâ türü, bireyin kendi dilini gramer yapısına, sözcük dizimine, vurgulara ve kavramların içerdikleri derin anlamlara uygun bir ekilde kullanabilme becerisini gerektirmektedir. Sözel-dil zekâsına sahip olan bireyler, sadece kendi ana dillerinde de il, ba ka bir dilde de kendi duygularını ve dü üncelerini etkili olarak ifade edebilme becerisine sahiptirler. Böyle bireyler için en etkili ö renme ekli, i itmeleri, konu maları, okumaları, tartı maları, di erleriyle kar ılıklı ileti ime ve etkile ime girmeleridir.

2) Mantıksal-Matematiksel Zekâ: Bireyin mantıksal dü ünme, sayısal ili kileri anlama, kavrama, sayıları etkili kullanma, problemlere bilimsel çözümler üretme ve kavramlar arasındaki ili ki ya da örüntüleri ayırt etme, sınıflama, genelleme yapma, matematiksel bir formülle ifade etme, hesaplama, hipotez test etme, benzetmeler yapma, sebep sonuç ili kisi kurarak olayların olu umu ve i leyi i hakkında mantık yürütebilme kapasitesini ifade etmektedir. Böyle bireyler, sebep-sonuç ili kilerine, mantık kurallarına, varsayımlar olu turup bunları sorgulamaya ve benzeri soyut mantıksak i lemlere kar ı duyarlıdırlar. Bu zekâ türüne sahip olan bireyler için en etkili ö renme ekli, nesneleri belli gruplara ayırma, olaylar arasında mantıksal ili kiler kurma, nesnelerin belli özelliklerini niceliksel olarak sayısalla tırma, hesaplama ve olaylar arasındaki soyut ili kiler üzerinde kafa yormadır.

3) Görsel-Uzaysal Zekâ: Üç boyutlu bir nesnenin ekil ve görüntüsünü do ru olarak algılama, nesneyi görmeden zihinde canlandırma ve ayrıntıları görebilme, görsel dü ünebilme, ekil/uzay özelliklerini ekil ve grafiklerle ifade edebilme, çizme, boyama ve ekil verebilme ve tasarımlar yapabilme kapasitesidir. Bu zekâyâ sahip olan bireyler,

çevrelerini nesnel olarak gözlemlemekte, algılamakta, de erlendirmekte ve bunlara ba lı olarak çevrelerinden edindikleri görsel ve uzaysal fikirleri grafiksel olarak sergileyebilmektedirler. Bu bireyler, yer, zaman, renk, çizgi, ekil, biçim ve desen gibi olgulara ve bunların aralarındaki ilişkilere karşı duyarlıdırlar. Bu zekâ türüne sahip olan bireyler için en etkili öğrenme ekli; resimlerle, çizgilerle ve renklerle çalışma, varlıkları, olayları ve olguları görselleştirmedir.

4) Müziksel-Ritmik Zekâ: Kişinin müzik formlarını algılaması, bunlar arasındaki farkları ayırt etmesi ve bunları ifade etmesi becerilerini kapsamaktadır. Bu zekâyâ sahip olan bireyler, müziksel olarak düzenlenebilmekte, olayların oluşum eklini, seyrini ya da düzenini müziksel olarak algılamakta, yorumlamakta ve ifade etmektedirler. Böyle bireylerin ritim bilgileri bulunmasa bile, müzik eserlerindeki ritme, melodilere, akustik düzene, perdelere, müzik parçalarındaki giriş ve çıkışlara, çevrelerindeki seslere ve çalgı aletlerine karşı duyarlılıkları bulunmaktadır. Böyle bireyler için en etkili öğrenme yolu ritim, melodi ve müzik eserlerinde çalışmaktır.

5) Bedensel- Kinestetik Zekâ: Bireylerin duygularını ve düşüncelerini dışı vurmak için bedenlerini ustaca kullanabilme becerileridir. Bu zekâyâ sahip olan bireyler, bir problemi çözmek, bir model inşa etmek ya da bir ürün meydana getirebilmek için vücutlarının belli organlarını kullanabilmektedirler. Bu zekâ türü, denge, güç, koordinasyon, hız ve esneklik gibi bazı fiziksel becerileri ve bu becerilerin tümünün bir arada işlenmesini sağlayan psiko-motor nitelikteki bazı özel becerileri de kapsamaktadır. Bu zekâ türüne sahip olan bireyler için en etkili öğrenme yolu, yaparak-yaayarak, hareket ederek ve ilk elden tecrübe edinerek öğrenmedir.

6) Sosyal/Bireylerarası Zekâ: Diğer insanların duygularını, isteklerini ve ihtiyaçlarını anlama ve ayırt etme, onlarla iletişim kurma, etkileşimde bulunma ve kolaylıkla işbirliği yapabilme becerilerini kapsamaktadır. Sosyal zekâsı güçlü olan bireyler; diğer insanların yüz ifadelerine, seslerine ve mimiklerine duyarlıdırlar ve diğer insanların farklı özelliklerinin farkına vararak onları iyi bir şekilde analiz edip yorumlamakta ve de erlendirmektedirler. İşbirliği yapmaya eğilimli olan bu bireyler, bir grubun üyesi iken diğerleriyle uyum içinde çalışabilmekte, onlarla sözlü ve sözsüz olarak iletişimde bulunabilmektedirler.

7) İçsel/Öze Dönük Zekâ: Bireyin kendisini anlaması, tanınması, de erlendirmesi, yorumlaması, kendisi hakkında sahip olduğu bu bilgi ve anlayış ile

çevresindekilerle uyumlu ve tutarlı davranışlar sergilemesi yeteneğini ifade etmektedir. İçsel zekâyâ sahip olan bireyler, kendileriyle rahatlıkla iletişim kurabilmekte, güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte kendilerini nesnel olarak değerlendirebilmekte, kendilerine kolaylıkla yolunla arak, sahip oldukları duyguların, amaçların ve ihtiyaçların farkına varabilmekte, güçlü iradeleriyle kendilerini disiplin altına alabilmekte, kendilerine güvenleri ve bağımsız ilişkileriyle diğer insanlardan ayırt edilmektedirler. Böyle bireyler; kim olduklarını, ne yapmak istediklerini ve ne yapmak istemediklerini, çeşitli durumlarda nasıl davranışmaları, nelere yönelmeleri ve nelerden uzak durmaları gerektiğini bilmekte ve bunlara bağlı olarak da hayatlarında doğru kararlar alabilmektedirler.

8) Doğa Zekâsı: Gardner tarafından çoklu zekâ kuramına eklenen son ögedir. Doğa zekâsı, bireyin çevresinde bulunan hayvanlar, bitkiler, bulutlar, kayalar vb. canlı ve cansız varlıkları görmesi, anlaması, tanıması, bunları belli özelliklere göre sınıflandırması, bunları birbirlerinden ayırt etmesi ve bu varlıkların çeşitli özelliklerine karşı duyarlı olması anlamına gelmektedir. Doğa zekâsına sahip olan bireyler doğaya kaynaklara ve sağlıklı bir çevreye yolun bir şekilde ilgi duymakta, bitkisel ve hayvansal hayatı tanımakta, canlı ve cansız varlıkların ayrımını doğal dünyada yapabilmekte ve bu alandaki yeteneklerini üretken olarak kullanabilmektedirler.

Duygusal Zekâ ve Sosyal Zekâ

Duygusal zekâ ve sosyal zekâ birbirleriyle yakından ilişkili olan kavramlardır. Bazı araştırmacılar bu iki kavramı beraber ele alırken, bazıları ise bu iki kavram arasında ayırt edici nitelikte ciddi farklar olduğunu öne sürmektedirler. Çoklu zekâ kuramı içerisinde genel olarak “kişisel zekâ” ekinde ele alınan bu iki kavramın içerdiği nitelikler, kişilerarası (bireyin diğerlerini doğru bir şekilde anlayabilmesi) ve kişinin kendi içine yönelik (bireyin kendi iç dünyasını tam olarak anlayabilmesi) becerileri kapsamaktadır (Cohen vd., 2002: 26). Alan yazında yapılan sınıflandırmalarda, genel olarak kişilerarası ilişkilere yönelik beceriler sosyal zekâ kapsamında ele alınırken, kişinin kendi içlerine yönelik beceriler de duygusal zekâ kapsamında ele alınmaktadır.

Sosyal zekâyı tamamen ayrı bir kavram olarak ele alan araştırmacılar; bireylerin kendilerine özgü içsel deneyimlerinin, diğer insanlarla olan etkileşimlerinin niteliğini kısmen açıklayabileceğini öne sürmekte ve bireylerin sosyal ilişkileriyle duygusal

ki ilikleri arasında önemli farklar bulunabileceğini belirtmektedirler. Bu yaklaşıma göre, bireylerin içinde bulundukları ruhsal durumlar ile diğer insanlarla olan ilişkileri arasında ciddi farklar olabilmekte ve bundan dolayı da özel hayatlarında sergiledikleri davranışları ile sosyal hayattaki davranışları arasında çelişkiler bulunabilmektedir (Albrecht, 2004: 31).

Thorndike (1920)'nin yaptığı sosyal zekâ tanımı, bu kavramı duygusal zekâ ile beraber ele alanları destekler niteliktedir. Bu tanıma göre sosyal zekâ; “kişinin, kendinin ve diğerlerinin içsel durumlarını, güdülerini ve davranışlarını algılayabilmesi ve bu bilgilere dayanarak onlarla etkileşimde bulunması”dır. Bu iki kavram arasındaki benzerlikten dolayı bazı araştırmacılar, duygusal zekâ ile sosyal zekânın aynı yapının iki farklı tarafı olduğunu, bunun için de “duygusal ve sosyal zekâ” adı verilerek tek bir kavram şeklinde ifade edilmesi gerektiğini söylemektedirler (Bar-On vd., 2003: 1791).

Duygusal zekâ ile sosyal zekâyı tek bir kavram olarak ele alanların temel varsayımları; bireylerin içsel dünyalarının ve duygularının, onların diğer insanlarla olan etkileşimlerine yön verdiğidir. Buna göre; bireyin çevresindeki nesnelere ve olaylara yönelik algıları, kişinin bu algıladıklarına yönelik duygusal tepkileriyle birlikte zihinsel bir süreçten geçirilip değerlendirilmekte ve kişinin diğer insanlarla olan ilişkilerini yönlendirmek için kullanılmaktadır (Bar-On vd., 2003: 1791). Bu anlayışa göre, bireyin içinde bulunduğu ruhsal durum, onun diğer insanlara yönelik davranışlarını büyük ölçüde etkilemekte ve kişinin sahip olduğu sosyal zekâ, duygusal zekâdan asla soyutlanamayacak bir kavram olarak ele alınmaktadır.

Duygusal Zekânın Tanımı ve Sınıflandırılması

Alan yazında duygusal zekâ kavramının tanımlanması, sınıflandırılması ve ölçülmesine yönelik çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan bazıları bireylerin kişisel özelliklerini ve davranışlarını oda alırken, bazıları ise duygusal enformasyonu işlem sürecini oda almaktadırlar. Özelliklere odaklanan yaklaşımlar, farklı durumlar arasında davranışlarda gözlenen tutarlılıklarla ilgilenmekte, empati, iyimserlik, iddialı olma, düşünmeden hareket etme, motivasyon, öz farkındalık ve mutluluk gibi kişisel özellikler ve davranışlarla ilgili değişkenleri açıklamaktadırlar. Duygusal enformasyonu işlem sürecine odaklanan yaklaşımlar ise; duyguları tanıma, anlamlandırma, etiketleme ve dışavurma gibi daha açık bir şekilde betimlenebilecek ve

geleneksel zekâ anlayışıyla daha kolay ilgisilenen kişilerle de ikenlerle ilgilenmektedirler (Petrides ve Furnham, 2000: 314).

Yetenek (ability) yaklaşımı olarak da ifade edilen bu ikinci yaklaşımda, bireylerin duyguları sağlıklı bir şekilde zihinsel süreçlerden geçirmelerini sağlayan yetenekler duygusal zekâ kapsamında ele alınmaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri, içimsel bakı açıları, eğitimleri, motivasyonları, empatik davranışları, sosyal ilişkiler becerileri gibi özellik yaklaşımında duygusal zekânın unsurları olarak ele alınan ve geleneksel zekâ kavramının dışında bulunan yapılar ise duygusal zekânın kapsamında dâhil edilmemektedir (Shulman ve Hemenover, 2006: 147).

Yetenek yaklaşımının savunucuları olan Mayer, Salovey ve Caruso (1999) bir yapının zekâ olarak nitelendirilebilmesi için şu üç koşulu sağlaması gerektiğini söylemektedirler: Öncelikle bu yapı; tercih edilen davranış kalıpları, öz saygı vb. özellik (trait) olarak isimlendirilebilecek kavramları değil, gerçek zihinsel performansı yansıtmalıdır. İkinci olarak bu yapının, genel kabul gören mevcut zekâ yapılarından kendine özgü ayırt edici nitelikleriyle ayrılan bir dizi yeteneği betimlemesi, bununla birlikte bu zeka yapılarıyla da korelasyon içinde olması gerekmektedir. Üçüncü olarak ise, zekâ olarak nitelendirilen bir yapı, bireylerin yaşlarının ve deneyimlerinin ilerlemesiyle gelişim göstermelidir. Yetenek temelli duygusal zekâ modeli üzerinde yapılan araştırmalar, bu yapının yukarıda sayılan üç şartı da sağlaması ve dolayısıyla da gerçekten zekâ olarak nitelendirilebileceğini göstermektedir (Emmerling ve Goleman, 2003: 15; Goleman, 2001a: 7).

Duygusal zekâyı tanımlamaya ve sınıflandırmaya çalışan araştırmacılar arasında bazıları, bu kavramın doğrudan getirilen yeteneklerden kaynağını aldığını öne sürerken, bazıları ise bu kavramla ilgili becerilerin sonradan geliştirilebileceğini savunmuşlardır. Meyer ve Salovey (1990)'ın öncülüğünü yaptıkları duygusal yetenek (ability) yaklaşımında, duygusal zekâyla ilgili yeterliklerin gelişiminde doğrudan getirilen yeteneklerin önemi üzerinde durulmaktadır. Buna karşın, araştırmacıların çoğu (Goleman (1995), Cooper (1997) vd.) ilgili yeteneklerin sonradan geliştirilebilecek nitelikteki özelliklerden ve yeterliklerden oluştuğunu savunmuşlardır. Bu yaklaşımın savunucuları arasında, duygusal zekâyla ilgili yeterliklerin geliştirilmesi için bireyin hayatındaki en uygun evrenin hangisi olduğuna ilişkin farklı önermeler bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar, duygusal becerilerin geliştirilmesi için bireyin

hayatındaki en uygun evrenin çocukluk dönemi oldu unu savunanları destekler niteliktedir (Dulewicz ve Higgs, 2004: 96).

Çocukluk dönemi her türlü e itsel faaliyet için en uygun evre olsa da; duygusal zekânın geli tirilmesiyle ilgili olarak yapılan nörolojik ara tırmalar göstermektedir ki, beyinde duyguyu i leyen üniteler yeti kinlikte bile geli me potansiyelini ifade eden bir esneklik içindedir. Fakat bu duygusal becerileri geli tirebilmek için bireyler, sistematik bir programa ve dı arıdan desteklenen güçlü bir içsel çabaya gereksinim duymaktadırlar (Emmerling ve Goleman, 2003: 20–23; Bryan, 2006: 2).

Duygusal zekânın kapsamında, kendinin ve di erlerinin duygularını anlama, sosyal ili kileri yönetebilme, kendi duygularını belli amaçl ar do rultusunda düzenleyebilme, kendini içsel olarak motive edebilme gibi bazı duygusal yeterlikler yer almaktadır. Bu duygusal yeterlikler sonradan ö renilebilen yetenekler olmasına ra men, bazı insanların do u tan sahip oldukları ve onların bu yeterliklere yönelik potansiyellerinin ifadesi olan yüksek duygusal zekâ, bu bireyleri duygusal yeterliklerin daha kolay ve hızlı ö renilmesi konusunda di erlerinden daha avantajlı hale getirmektedir (Yoder, 2005: 46). Do u tan getirilen bu duygusal zekâ potansiyel inin, duygusal yeterliklere ve performansa dönü ebilmesi için uygun ko ullar altında i lenmesi gerekmektedir.

Yukarıda farklı yönleriyle de inilen duygusal zekâyla ilgili sınıflandırmalara genel olarak baktı ımızda, 1990’dan günümüze kadar geçen zaman sü reci içinde geli en ve alan yazında genel kabul görmü olan üç tane temel yakla ım bulundu unu görmekteyiz. Bunlar (Bar-On, 2005: 2):

A) Mayer ve Salovey (1990)’in geli tirdi i yetenek (ability) modelidir. Bu modelde duygusal zekâ; duyguları tanıma, anlama , yönetme ve dü ünmeyi kolayla tırmak için duyguları kullanmayı kapsayan dört temel beceri alanı içinde tanımlanmaktadır.

B) Goleman (1995)’in geli tirdi i, Goleman ve Cherniss (1998)’in revize ettikleri yeterlik (competency) veya ki ilik (personality) mod elidir. Bu modelde duygusal zekâ, yönetsel performansa yol açan yeterlikler ve beceriler (skills) dizisi ekinde ele alınmaktadır.

C) Bar-On (1997)’un öncülü ünü yaptı ı karma (mixed) modeldir. Bu modelde duygusal zekâ, birbiriyle yakın etkile im içinde bulunan duygusal ve sosyal nitelikteki

yeterliklerin, becerilerin ve kolayla tırıcı de i kenlerin bütünü ekinde ele alınmaktadır.

Tablo 1. Duygusal zekânın sınıflandırılmasına yönelik üç temel akım

Yetenek Modeli Mayer ve Salovey (1990)	Yeterlik veya Ki ilik Modeli Goleman ve Cherniss (1998)	Karma Model Bar-On (1997)
Duygusal zekâ, duyguları kullanarak bilgiyi i leme ve akıl yürütmedir.	Duygusal zekâ öz farkındalıktır.	Duygusal zekâ, bili sel olmayan bir dizi beceriler, yeterlikler ve yetenekler bütünüdür.
Duyguları tanıma Duyguları anlama Duyguları düzenleme ve kontrol etme Duyguları etkili olarak kullanma	Kendini düzenleme Kendini güdüleme Sosyal farkındalık Sosyal beceriler	Ki inin kendi içi Ki ilerarası Uyum yetene i Stres yönetimi Genel ruh hali

Kaynak: Opengart (2005), s.51.

Mayer ve Salovey Modeli

Duygusal zekâ konusundaki ilk kapsamlı teoriyi geli tiren Mayer ve Salovey (1990), duygusal zekâyı sosyal zekânın bir parçası olarak görmekte ve bu iki kavramı aynı yapının birbiriyle yakın ili ki içinde olan unsurları olarak ele almaktaydılar (Bar - On, 2005: 1). Duyguların ve dü üncelerin birbirleriyle yakın bir ili ki ve uyum içinde çalı tıklarına inanan Mayer ve Salovey’in geli tirdikleri model, bireylerin ki ilik özellikleri ve yeterliklerinden ziyade onların duyguları anlama, tanıma, düzenleme ve kontrol etmeyle ilgili bili sel yeteneklerine odaklanmakta ve bu yönüyle de zekâyla ilgili geleneksel kuramlarla paralellik göstermektedir (Caruso, 2004: 6). Onlara göre duygusal zekâ, “bireyin kendisinin ve di erlerinin duygularını ve hislerini gözlemleyebilmesi, bu duygular arasındaki farkları ayırt edebilmesi ve bu bilgileri dü ünceyi ve eylemleri yönlendirmede kullanabilmesi becerilerini kapsayan bir çe it sosyal zekâ türüdür”. Bu yaklaşıma göre duygusal zekânın kapsamında olan dört temel yeterlik bulunmaktadır. Bunlar (Davis, 2004: 6; Harrison ve Clough, 2006: 288; Charbonneau ve Nicol, 2002: 1101):

1) Duyguları tanıma: Nasıl ki okuma yazmaya geçmeden önce alfabenin ö renilmesi gerekiyorsa; duyguları do ru tanımak, nitelendirmek ve tanımlamak da duyguların daha geli mi kullanımları için temel olu turmaktadır. Kendi bedenimizden ve iç dünyamızdan gelen sinyallerin farkına varabilmek ve kendi duygularımızı do ru algılayabilmek için, dikkatimize bir süreli ine dı dünyadan çekip kendi içimize çevirmemiz gerekmektedir. Ba kalarının duygularını ve göremedi imiz hislerini anlayabilmemiz için ise; bizim için görünen ipuçları ve iç âlemdeki duyguların dı arıya yansımaları olan davranı ları, görünü leri, yüz ifadelerini ve beden hareketlerini do ru bir ekilde okumayı ve analiz etmeyi ö renmemiz gereklidir.

2) Duyguları anlama: Duyguları tanıma yetene ini alfabeyi ö renmeye benzetirsek, duyguları anlayabilmeyi de dilin nasıl i ledi ine (k elimelerin anlamlarını bilip cümleler kurma, sözcük türleri arasındaki farkları bilme vb. di erleriyle ileti im kurmamıza katkıda bulunan unsurlara) benzetebiliriz. Bu boyutta odak noktası; duygusal durumları sadece tanıma yetene inin ötesinde, ya amda etk in bir rol oynayabilmek için duygularla ilgili bazı anlamlı bilgiler elde etmektir. Bunun için bireylerin, kendilerinin ve di erlerinin duygularının ortaya çıkma nedenlerini anlamaları, bu duyguların do uraca ı sonuçları anlamaları ve genel olarak duygular ın nasıl çalı tı ı, geli ti i ve de i ti ini anlama yetene ine sahip olmaları gerekmektedir.

3) Duyguları düzenleme ve kontrol etme: Bu beceriye sahip olan bireyler, hem kendilerinin hem de di erlerinin hissettikleri olumsuz duyguları olumlu duygulara dönü türebilmek ve bu olumsuz duyguların ani ve ho olmayan tepkilere sebep olmasını önleyebilmek için, duyguların yeniden düzenlenmesi ve kontrol edilmesine yönelik bazı stratejileri etkin olarak kullanabilmektedirler.

4) Duyguları etkili olarak kullanma: Duygular bir çe it do al kaynak olarak dü ünülebilir. Bu kaynak bazı hedeflere varmak için çok yararlı olurken, ba ka hedefler içinse daha az faydalı olabilir. Duyguları etkili olarak kullanmak, belirli hedeflere ula abilmek için duygusal kaynakların gücü nü uygun durumlarda dizginleyebilme anlamına gelmektedir. Ortaya koydu umuz performansı arttırmak, iyi bir ruh halindeyken bu durumu uzatabilmek, sıkıntılı bir ruh halindeyken olumlu duygular üretebilmek, di erlerini etkilemek ya da çatı malarla daha iyi b a a çıkabilmek için duyguları etkili olarak kullanabilmemiz gerekmektedir.

Goleman Modeli

Yeterlik temelli ve performans odaklı bir duygusal zekâ modeli geliştiren Goleman (1998), duygusal yeterlik kavramını “duygusal zekâ temelinde öğrenilen ve göze parçaları birleştirilerek performansıyla sonuçlanan kapasite” şeklinde tanımlamaktadır. Bu modelde bazı temel yeterlik alanları (öz farkındalık, sosyal farkındalık, kendini düzenleme ve ilişkiler yönetimi gibi) ve bunların her birinin içinde yer alan duygusal yeterlikler (çatışma yönetimi, iletişim, özgüven, empati vd..) bulunmaktadır. Goleman’a göre, bu duygusal yeterlikleri öğrenmek için bireylerin, o duygusal yeterliklerin ait olduğu temel yeterlik alanıyla ilgili olan ve doğrudan getirilen duygusal zekâ becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu becerilere sahip olmak da tek başına yeterli olmamakta ve bireylerin sahip oldukları bu becerilerle ilgili duygusal yeterlikleri geliştirebilmeleri için çaba sarfetmeleri gerekmektedir. Örneğin bir bireyin ilişkiler yönetimiyle ilgili becerilere sahip olması, onun çatışma yönetimi yeterli hâlede sahip olmasını garanti etmemekte, sadece bu konunun ilgili yeterliklerin gelişmesi yönünde bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir (Goleman, 1998, 2001b).

Tablo 2. Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli

	Kendi Kişisel Yeterlikler	Diğerleri Sosyal Yeterlikler
Tanıma	Öz Farkındalık - Duygusal öz farkındalık - Öz değerlendirme - Öz güven	Sosyal Farkındalık - Empati - Hizmet yönelimi (service orientation) - Örgütsel farkındalık
Düzenleme	Self-Management - Duygusal öz kontrol - Güvenilirlik (trustworthiness) - Vazife inasılık (conscientiousness) - Uyum yeteneği (adaptability) - Başarı dürtüsü (achievement drive) - İnisiyatif (initiative)	İlişkiler Yönetimi - Diğerlerini geliştirmek - Etki - İletişim - Çatışma yönetimi - Liderlik - Değerler katalizörü - Başarılar kurma - Birlik ve takım çalışması

Kaynak: Goleman (2001b).

Goleman'ın 1995'te geli tirdi i, Goleman ve Cherniss (1998)'in revize ettikleri modelde duygusal zekâ; ki isel yeterlikler (öz farkındalık, kendini düzenleme ve motivasyon) ve sosyal yeterlikler (empati ve sosyal beceriler) ekinde iki grupta incelenen be temel yeterlik alanı ve bunların içinde yer alan toplam yirmi be yeterlikten olu maktaydı. Bu model üzerinde yapılan ara tırmaların sonuçlarına dayanarak Goleman (2001b) modeli yeniden düzenlemi , temel yeterlik alanlarını dörde, bunların içinde yer alan yeterliklerin sayısını da yirmiye indirmi tir. Goleman'ın düzenledi i en son duygusal zekâ modeli Tablo 2'de görölmektedir.

Bar-On Modeli

Reuven Bar-On, 1988'te hazırladı ı doktora tezinde ilk defa “emotional quotient (EQ)” terimini kullanmı ve bu kavramı psikolojik iyi hal (well -beeing) kavramı içinde ele alarak ölçmeye çalı mı tır. Daha sonra 1997'de ise duygusal zekâyı, duygusal ve sosyal nitelikteki bilgiler ve beceriler dizisi ekinde ele alan kapsamlı bir model geli tirmi tir (Goleman, 2001a: 4). Bar-On (1997), “duygusal-sosyal zekâ”yı; “kendimizi etkili olarak anlamamızı ve ifade etmemizi, di erlerini anlamamızı, onlarla olumlu ili kiler geli tirmemizi ve ya amın gerekleriyle ba a çıkabilmemizi sa layan ve birbirleriyle yakın bir etkile im içinde bulunan duygusal ve sosyal nitelikteki yeterlikler, beceriler ve kolayla tırıcı de i kenler” ekinde tanımlamaktadır. Bu modelde duygusal -sosyal zekâ be temel boyut ve on be tane de alt boyutta incelenmi ve bu sınıflandırmaya dayalı olarak 133 maddelik bir ölçek geli tirilmi tir. Bu boyutlar (Bar -On vd., 2003: 1794, 1800; Bar-On, 2005: 3-21):

1) Bireyin içsel (intrapersonal) yeterlikleri: Bu temel boyutun be tane alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; **öz saygı** (ki inin kendini tam ve do ru olarak anlaması, algılaması ve kabul etmesi), **duygusal öz farkındalık** (ki inin kendi duygularının farkında olması ve onları anlaması), **iddialılık (assertiveness)** (ki inin kendini ve kendi duygularını etkili ve yapıcı bir ekinde ifade edebilmesi), **ba ımsızlık** (kendine güvenme ve duygusal olarak di erlerinden ba ımsız olma), **kendini gerçeikle tırme** (ki isel amaçlara ula ma ve kendi potansiyelini gerçeikle tırme) olarak ifade edilmektedir.

2) Ki ilerarası (interpersonal) yeterlikler: Di erlerini anlamayı ve onlarla iyi ili kiler kurmayı kapsayan bu boyutun üç tane alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; **empati** (di erlerinin duygularının farkında olma ve onları anlama), **sosyal sorumluluk**

(sosyal grupla kendini bütünle tirme ve gruptaki di er ki ilerle i birli i yapma), **ki ilerarası ili kiler** (di erleriyle iyi geçinme ve onlarla her iki tarafı kar ılıklı ola rak tatmin edecek nitelikte ili kiler kurma) ekinde sayılmaktadır.

3) Stres yönetimi: Sıkıntı veren durumları etkin bir ekinde yönetmeyi ve onları kontrol altında tutmayı kapsayan bu boyutun iki tane alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar: **strese tahammül etme** (duyguların etkili ve yapıcı bir ekinde yönetilmesi) ve **dürtülerin kontrolü** (duyguların etkili ve yapıcı bir ekinde kontrol edilmesi) becerileridir.

4) Uyum yetene i: Çevreye ve yeni durumlara kolayca uyum sa layarak problemlerle ba edebilmeyi kapsayan bu boyutta üç tane alt boyut bulunmaktadır. Bunlar: **gerçekli i sınama** (kendi duygu ve dü üncelerini nesnel bir ekinde dı sal gerçeklilerle kar ıla tırarak, duygu ve dü üncelerini dı sal gerçekliklerle uyumlu hale getirme), **esneklik** (duygularını ve dü üncelerini, kar ıla ılan yeni durumlara uyumlu hale getirecek ekinde ayarlama) ve **problem çö zme** (ki isel ve ki ilerarası nitelikteki problemleri etkili bir ekinde çö zme) becerileridir.

5) Genel ruh hali: Olaylara olumlu bakabilmeyi ve mutlu olabilmeyi kapsayan bu boyutta iki tane alt boyut bulunmaktadır. Bunlar: **iyimserlik** (hayatın içinde kar ıla ılan durumları olumlu yönleriyle görebilme) ve **mutluluk** (kendinden, di erlerinden ve genel olarak hayattan memnun olma) ekinde ifade edilmektedir.

Elias vd.’nin Sınıflandırması

Elias vd. (2003) duygusal zekâyı, “aklın eyleme ve ba arıya dönü mesini sa layan sosyal-duygusal beceriler” ekinde tanımlamakta ve bu becerileri be kategoride incelemektedirler. Bunlar (Hartley, 2004: 590):

1) Kendinin farkında olma: Gerçek hayattaki durumların içinde duyguları oldu u gibi tanıyabilme.

2) Duyguları düzenleme ve yönetme: Güçlü duyguların esiri olmadan, onlarla ba a çıkabilme.

3) Öz motivasyon ve performans: Amaç yönelimli olma ve duyguları istenen sonuçlara yönlendirebilme.

4) Empati: Di erlerinin duygularını ve bakı açılarını anlayabilme.

5) Sosyal beceriler: Sosyal ili kileri idare edebilme.

Cooper ve Sawaf'ın Sınıflandırması

Cooper ve Sawaf (1998) duygusal zekâyı dört boyutta incelemi lerdir. Bunlar (Landen, 2002: 519):

1) Duygusal okuryazarlık: Duygusal dürüstlük, enerji, duygusal geri bildirim, sezgi ve sorumluluk ile kendine güveni in a etme.

2) Duygusal uygunluk: Güven dairesini geni letme, birbirini dinleme, çatı maları yönetme ve yapıcı ho nutsuzl uklardan faydalanma kapasitesini artırma.

3) Duygusal derinlik: Ki inin kendine özgü potansiyeli ve amaçları ile ya amını ve i ini aynı hizaya getirmesi ve bunu da, ki ilik bütünlü ü, sorumluluk ve adanmı lıkla desteklemesi.

4) Duygusal simya (alchemy): Yaratıcı içgüdüleri, problemlerle ve baskılarla ba a çıkabilme kapasitesini geli tirmedir.

Weisinger'in Sınıflandırması

Weisinger (1998) duygusal zekâyı, ki inin kendi içinde (intrapersonal) ve ki iler arası (interpersonal) olmak üzere iki temel boyutta incelemi ve her bir boyutu da; duyguların farkında olma, onları yönetme ve amaçlı olarak kullanma ekinde üç alt boyuta ayırmı tır. Bu iki temel boyutu öyle açıklayabiliriz (Charbonneau ve Nicol, 2002: 1102):

1) Ki inin kendi içi (intrapersonal): Bu boyut, bireyin kendi duygularını kullanarak kendine yardım etmesi ekinde tanımlanmı ve bunu yapmak için de; ki inin kendi duygularının farkında olması, onları yönetebilmesi ve kendini motive etmek için onları kullanması gerekti i ifade edilmi tir.

2) Ki ilerarası (interpersonal): Di erlerine yardım etmeye odaklanan ikinci (ki iler arası) boyutta da; ki inin, di erlerinin duygularını belirlemesi, olumlu sonuçlara yönlendirmek için bu duygulara rehberlik etmesi ve sonuçta da di erlerinin kendi kendilerine yardım etmelerini sa laması gerekti ini belirtmi tir.

Dulewicz ve Higgs'in Sınıflandırması

Dulewicz ve Higgs (1999) duygusal zekâyı ilgili literatürü ve ki ilik teorilerini (özellikle Freud (1920)'un id, ego (idrak) ve süper ego (vicdan) konusundaki

çalı malarını) kapsayan bir duygusal zekâ modeli geli tirmi lerdir. Üç boyut ve yedi unsurdan olu an ilk modeldeki boyutlar unlardı r: A) *Dürtüler (drivers)*: Motivasyon ve sezgisellik unsurlarını kapsayan bu dürtüler insanları amaçlar do rultusunda çalı maya yönlendirmekte ve onlara gereken enerjiyi sa lamaktadırlar. B) *Kısıtlayıcılar (constrainers)*: Vicdan ve duygusal sa lamlık unsurları, dürtülerin a ırı (yolunu a ırımı ya da yanlı yöndeki) isteklerini frenlemekte ve onları kontrol altına almaktadırlar. C) *Güçlendiriciler (enablers)*: Öz farkındalık, ki ilerarası duyarlılık ve etki unsurları yüksek performansı kolayla tırmakta, bireyin amaçlarına ula masına ve genel olarak ya amda ba arılı olmasına yardımcı olmaktadır. Bu boyutların içlerinde isimleri sayılan yedi unsuru da öyle açıklayabiliriz (Dulewicz ve Higgs, 2004: 97 –99):

1) Öz farkındalık (self-awareness): Ki inin kendi duygularının farkında olması ve onları idare edebilmesidir.

2) Duygusal sa lamlık (emotional resilience): Baskı altında oldu u zamanlarda bile, ki inin performansını koruyabilmesidir.

3) Motivasyon: Zorlu ve uzun dönemli hedeflere ula abilmek için gerekli dürtülere ve enerjiye sahip olmaktır.

4) Ki ilerarası duyarlılık (inter-personal sensitivity): Di erlerine yönelik olarak duyarlılı ı yansıtan empatik davranı lar sergilemektir.

5) Etki (influence): Ki inin kendi görü lerini ve önerilerini kabul ettirebilmek için di erlerini etkileme ve ikna etme becerisidir.

6) Sezgisellik (intuitiveness): Gerekli durumlarda ki inin mantı ını ve sezgilerini beraber kullanarak karar verebilme becerisidir.

7) Vicdanlılık (conscientiousness): Ki inin sözlerinde ve eylemlerinde tutarlı olabilmesi ve genel kabul gören etik standartlara uygun davranı lar sergilemesidir.

Cinsiyet ve Duygusal Zekâ

Birçok toplulukta oldu u gibi okullarda da rasyonellik bir erdem olarak görülüp yüceltilirken, duygusallık adeta bir yük olarak görülmekte ve a a ılanmaktadır. nsanların ço u, duyguları kontrol etmekten, duygusal durumları etkili olarak kullanmaktan bahsetmekte ve bunun kurumların verimlili i ve etkilili i için gerekli oldu una inanmaktadırlar. Genel e ilim olarak, erkeklerin daha rasyonel, kadınların ise daha duygusal oldu una inanıldı ı bir ortamda, bu durum kadın yöneticiler üzerinde

baskı olu turmakta ve onları örgütsel normların gerektirdi i rasyonellik ile duygusallıkları arasında tercih yapmaya zorlamaktadır (Sachs ve Blackmore, 1998: 268).

Geleneksel olarak, erkeklerin kadınlardan daha iyi liderler oldu una ili kin yaygın bir kanı bulunmasına ra men, son yıllarda bu konu üzerinde yapılan çe itli ara tırmalar göstermektedir ki; kadın liderler, üyelerle sıcak ili kiler kurabilmek için daha fazla çaba sarf etmekte, onlara daha empatik yakla makta, ki isel geli imleriyle daha fazla ilgilenmekte ve üyelere daha fazla güvenip yetki devrederek onları güçlendirmektedirler (McColl-Kennedy ve Anderson, 2005: 116).

Davis ve Franzoi (1991)'in ergenlik ça ındaki bireyler üzerinde ve Schutte vd. (1998)'nin yeti kinler üzerinde yaptıkları ara tırmalarda bayanların duygusal zekâlarının erkeklerden daha yüksek oldu u bulunmu tur (Charbonneau ve Nicol, 2002: 1103). Livingstone ve Day (2005), bayanların duygusal algı boyutunda erkeklerden daha üst düzeyde olduklarını bulmu lardır. Caval lo ve Brienza'nın (2004) yaptıkları ara tırmada bayan yöneticiler; uyum yetene i ve hizmet yönelimi yeterliklerinde denetleyicileri tarafından erkek yöneticilerden daha yüksek düzeyde de erlendirilirken, duygusal öz farkındalık, vazifeperverlik, di erlerini geli tirme, hizmet yönelimi v e ileti im yeterliklerinde ise emsalleri tarafından erkeklerden daha yüksek düzeyde de erlendirilmi lerdir. Ergin (2000) ise, bayanların empati boyutunda erkeklere göre daha iyi olduklarını bulmu tur.

Bayanların duygusal yönden genellikle erkeklerden daha hassas oldukları varsayımı, toplumsal hafızamız ve ki isel tecrübelerimiz tarafından bize aktarılan çe itli bilgilerin sonucunda vardı ımız bir yargıdır. Bu konuda yapılan çe itli ara tırmalar da bu varsayımı destekler niteliktedir. Yine de bayanların du ygusal zekânın hangi boyutlarında erkeklerden daha üst düzeyde olduklarıyla ilgili kesin ifadeler kullanabilmemiz için bu konuyla ilgili daha fazla ara tırma yapılması gerekmektedir.

Kurumsal Duygusal Zekâ

Landen (2002: 516)'e göre duygusal zekâ, hem bi rey hem de örgüt açısından stratejik anlamda de er ifade eden uygun duygulara sahip olma ve bu duyguları de er olu turacak ekilde yönetebilme becerileridir. Örgütün menfaatlerinin temele alındı ı bu yakla ımda, duygusal zekâyâ sahip olan bireylerden, kend i duygularını

düzenleyebilmeleri ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilecek duygusal becerilere sahip olmaları beklenmektedir. Bireylerin duygusal becerileri örgüt için bir de er ifade etmektedir. Çünkü kendisini olu turan bireylerin duygusal zekâya sahip olmadı ı bir örgüt, kurumsal anlamda bir duygusal zekâya asla sahip olamaz.

Örgütleri, ya ayan, ö renen, kendini de i ikliklere uyarlayan, geli en, büyüyen ve canlı organizmalar olarak ele aldı ımızda (Erçetin, 2001: 33), onların da duygusal ve sosyal bir ya ama sahip olduklarını söyleyebiliriz. Aslında bir örgütün duygusal ve sosyal ya amı, onu olu turan bireylerin duygusal ya amlarının ve onlar arasındaki sosyal ili kiler a ının dinamik bir örüntüsünden ba ka bir ey de ildir.

Liderin, örgütün payda larının duygularını etkileme yönündeki çabaları ve bu çabaların sonucunda olu an ili ki a ı örgütün “duygusal kalbi”ni olu turmaktadır (Weymes, 2003: 319, 320). Claus Moller, 2000 yılında Türkiye’de verdi i “Heart Work” isimli konferansında ve aynı adı ta ıyan kitabında “kurumsal duygusal zekâ” kavramı üzerinde vurgu yapmaktadır. Buna göre, tıpkı insanlar gibi kurumlar da kendi duygusal ve sosyal zekâlarını a a ıda sıralanan be alanda çalı arak geli tirme olana ına sahiptirler (Beceren, 2002; ahinkaya, 2006: 52-56):

1) Kurumsal Duyguları Tanımak: Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini bilmeyi, kurumun duygularının farkında olmayı ve bu farkındalı ı; açıklık, güven ve gurur ile tanımlanan bir kurum kültürü olu turmak için kullanabilmeyi kapsamaktadır. Kurumun sosyal ve duygusal hayatı içinde yer alan ve kurum için faydalı olan duygulara “dinamik duygular”, kurum için zararlı olan duygulara ise “yıkıcı duygular” denilmektedir. Kurumun sosyal ve duygusal ya amı için olumsuz olan duyguların hemen fark edilebilmesi ve yıkıcı duyguların dinamik duygulara dönü türülebilmesi için kurumun yöneticilerinin ve i görenlerinin kurumsal duyguların farkında olmaları gerekmektedir.

2) Kurumsal Duyguları Yönetmek: Hem dinamik hem de yıkıcı özellik ta ıyan kurumsal duyguların bula ıcı bir niteli i vardır. Özellikle yıkıcı özellikler ta ıyan duygular bir virüs gibi yayılıp kuruma zarar verebilmektedirler. Duygusal olarak zeki olan kurumlar, kurumun çıkarlarına hizmet edecek ekilde bu duyguları idare edebilme yeterli ine sahiptirler. Böyle kurumlar; dinamik duyguların onlara yardım edece ini, hem kurumu hem de çalı anları geli tirece ini ve olumsuz durumlarla ba edebilmek için onlara güç verece ini bilerek bu duyguları kullanabilmektedirler.

Özellikle esneklik ve uyum yeteneğinin kurumlar için büyük önem taşıdığı ve i im zamanlarında dinamik duygular kuruma enerji sağlamakta; takım ruhunun, bireyselliğinin ve kurumsal üretimin dümanı olan yıkıcı duyguların farkında olmak ve onları ortadan kaldırmak da büyük önem taşımaktadır. Bireysel ve entelektüel sermayelerin esas olduğu ve acımasız bir rekabetin hüküm sürdüğü günümüzün küresel ikliminde; kendi duygularını kontrolden yoksun ve yıkıcı duygulara kolayca yenilen kurumların piyasadaki insan sermayesini hayatta kalmak ve barınmak adına gerektirdiği gibi değerlendirilmesi çok zordur.

3) Kurumsal Motivasyon: Bir kurumun gelişebilmesi ve hayatta kalabilmesi için, bütün çalışanlarının ellerinden gelenin en iyisini yaptıkları bir kültüre sahip olmalıdır. Çalışanların, neyin anlamlı ve değerli olduğunu farkında olarak iş yüklerini koydukları böyle bir kültür içinde, herkes sorumluluk ve inisiyatif almakta, kuruma ve çalışmaya arkadaşlarına bağlılık içinde kurum için ve beraberce çalışmaktan zevk duymaktadırlar.

4) Kurumsal Sosyal Farkındalık: Bir kurumun geleceği; o kurumun çalışanları, sahipleri, müşterileri, tedarikçileri, kendisini etkileyen diğer kurumlar ve otoritelerle olan ilişkilerinin niteliğiyle, bunların o kuruma olan bağlılıkları ve sağladıkları destekle yakından ilgilidir. Duygusal olarak zeki kuruluşların, empatik bir anlayış içinde, bu ilişkilerin ve kurumların duygularının farkında olmaları, onların kendileri hakkında neler hissettiklerini, onların isteklerini ve ihtiyaçlarını sürekli olarak kontrol etmeleri gerekmektedir.

5) Kurumsal Sosyal Yetiler: Duygusal zekâyâ sahip olan kurumlar, paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak ve iyi ilişkilerini devam ettirebilmek için onların duygularını, arzularını, ihtiyaçlarını ve fikirlerini kullanırlar. Böyle kurumlar, paydaşlarının insani taraflarının farkında olarak ve onların kuruma olan bağlılıklarının olgularından dolayı, duygulardan temellendiğini bilerek, onların taleplerini ve beklentilerini fazlasıyla karşılamaya çalışırlar ve kalitenin insani prensiplerini uygularlar. Bu özelliklere sahip olan kurumlar, duygusal zekâları sayesinde paydaşlarının iktâyetlerini başarılıya çevirmeyi başarabilirler.

Duygusal Zekâ Yeterlikleri

Yeterlik temelli iki yaklaşıma olan Bar-On ve Goleman'ın duygusal zekâ modelleri, bazı temel ve alt boyutlarda paralellik göstermektedir. Bu boyutlar (ilki Bar-On, ikincisi Goleman modelinden): duygusal öz farkındalık – duygusal farkındalık, öz saygı – öz değerlendirme ve öz güven, dürtü kontrolü – kendini yönetme ve duygusal öz kontrol, sosyal sorumluluk – güvenilirlik, vazife inaslık, işbirliği ve takım çalışması, esneklik – uyum yeteneği, problem çözme – inovasyon, kendini gerçekleştirme – başarı dürtüsü, iyimserlik – iyimserlik, kişilerarası yeterlikler – sosyal yeterlikler, empati – empati, kişilerarası ilişkiler – başarı kurma. Bar-On'un modelinde bulunan gerçekleştirmeye, sınama, strese tahammül etme ve mutluluk gibi boyutların Goleman'ın modelinde karşılığı bulunmamaktadır (Gowing, 2001, s. 108–112). Ayrıca, Bar-On'un geliştirdiği duygusal zekâ modelinin beş temel boyutu olan; bireyin içsel yeterlikleri, kişilerarası yeterlikler, stres yönetimi, uyum yeteneği ve genel ruh hali ana başlıkları altında duygusal zekâ yeterlikleri açıklanmakta ve Goleman'ın modeli ile karşılaştırılarak ele alınmaktadır.

1) İçsel (Intrapersonal) Yeterlikler

Bu boyutta bulunan yeterlikler, bireyin öz farkındalığına sahip olması ve kendini ifade edebilmesi ile ilgilidir. Bu temel boyutun Bar-On modeline göre beş tane alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Bar-On vd., 2003: 1794, 1800; Bar-On, 2005: 3-21):

A) *Öz saygı (self regard)*: Kişinin kendini tam ve doğru olarak anlaması, algılaması ve kabul etmesidir.

B) *Duygusal öz farkındalık (emotional self-awareness)*: Kişinin kendi duygularının farkında olması ve onları anlamasıdır.

C) *İddialılık (assertiveness)*: Kişinin kendini ve kendi duygularını etkili ve yapıcı bir şekilde ifade edebilmesidir.

D) *Bağımsızlık (independence)*: Kişinin kendine güvenmesi ve duygusal olarak diğerlerinden bağımsız olmasıdır.

E) *Kendini gerçekleştirme (self-actualization)*: Bireyin kişisel amaçlarına ulaşma ve kendi potansiyelini gerçekleştirme başarısını gösterdiğine dair içsel algısını ifade etmektedir.

Bu yeterlik alanı Goleman'ın modelinde “öz farkındalık (self-awareness)” olarak isimlendirilmektedir. Goleman'a göre öz farkındalık kapsamında olan üç tane duygusal yeterlik bulunmaktadır. Bunlar (Goleman, 1998, 2001b):

A) *Duygusal öz farkındalık*: Bireylerin kendi duygularını tanıması ve hissettiklerinin farkına varması, onların duygusal reaksiyonlarını daha iyi idare etmelerine yardım etmekte ve daha yüksek bir i performansına ulaşmalarını sağlamaktadır.

B) *Öz değerlendirme*: Öz değerlendirme yeterli ine sahip olan bireyler, kendi yeteneklerinin ve sınırlılıklarının farkına varabilmekte, geri bildirim almak için çabalamakta, hatalarından dersler çıkararak yeni eylemler öğrenilebilmekte, böylece düzeltilmesi gereken hususları belirleyebilmekte ve kendi eksiklerini tamamlayıcı niteliklere sahip kişilerle birlikteliği ihtiyaçlarının farkına varabilmektedirler.

C) *Öz güven*: Güçlü ve zayıf yönlerinin farkında, gerçekçi bir öz yeterlik ve öz güven duygusuna sahip olan bireyler, daha yüksek i performansına ulaşabilmektedirler.

Öz farkındalık ulaşabilmek için bireyin, hem kendine özel iç dünyasındaki duygulara ve dış dünyelere dikkatini yönelterek onların farkına varması, hem de sosyal bir varlık olarak toplum içinde bulunduğu konumun gereklerine cevap vermeye çalışarak kendi ilgisinin farkına varması gerekmektedir (Groves, 2002: 32). Birey kendi özel ve toplumsal ilgisinin farkına varmakla; hem ki ilgisinde bütünlüğe vararak yaşamına anlam kazandırmakta, hem de toplumsal bir varlık olarak kendinden beklenenleri yerine getirebilmektedir.

Öz farkındalık, bireyin kendi güçlü ve zayıf yönlerini, duygularını, arzularını, ihtiyaçlarını ve dürtülerini bütün yönleriyle ve derinlemesine anlamasıyla mümkün olmaktadır. Yüksek öz farkındalık sahip olan bireyler, hissettiklerinin kendi duygularını, iderlerini ve i performanslarını nasıl etkilediğini veya etkileyebileceğini farkındadırlar. Böyle bireyler kendi duygularıyla tutarsızlık içinde olan durumlardan uzak kalmaya çalışırlar, geleceğe yönelik daha gerçekçi beklentilere sahip olurlar ve ne kadar iyimser ne de kadar kötümser bir bakış açısına sahiptirler (Latif, 2004: 82).

Bireyin duygularının duygularına yönelebilmesi ve onlarla etkili sosyal ilişkiler kurabilmesi için önce kendi duygularını düzenleyebilmesi gerekmektedir (Lopes, Salovey, Cote ve Beers, 2005: 113). Bireyin kendi iç dünyasını bütün yönleriyle keşfetmesi ve hissettiklerini bütün berraklıkla görebilmesi, diğer insanların

hissettikleri benzer duyguları anlayabilmesi ve do ru bir ekilde de erlendirebilmesi için ön ko uldur. Liderin öz farkındalı a ula abilmesi için; kendisiyle konu arak (internal conversation, internal dialogue) kendi iç dünyasından gelen sesleri dinlemesi ve bilinçli bir ekilde di erlerinin rollerini üstlenerek kendi iç âlemine di erlerinin gözleriyle dı arıdan bakabilmesi gerekmektedir. Bu sayede lider, hem kendi hissettiklerinin tam anlamıyla farkına varabilecek hem de kendi duygularının ve eylemlerinin di erlerinde olu turabilece i etkileri kestirebilecektir (Honeycutt, 2006: 1–4). Ancak bu ekilde lider, öz farkındalı ın eksikli inden kaynaklanan yoldan sapmalardan kendini koruyabilir. Liderin sahip oldu u öz farkındalık, takipçiler tarafından daha etkili olarak de erlendirilmesine sebep olmakta ve daha yüksek bir yönetsel performansa ula ılmasına yol açmaktadır (Barbuto ve Burbach, 2006: 55).

2) Ki ilerarası (Interpersonal) Yeterlikler

Di er insanların davranı larını sa lıklı bir ekilde de erlendirebilmemiz ve onlarla olumlu yönde sosyal ili kiler kurabilmemiz için, onların hissettiklerini tam ve do ru olarak anlayabilmemiz gerekmektedir. Bunun için de di erlerinin hissettiklerini, kendi duygusal deneyimlerimizin bize kazandırdı ı bakı açısıyla zihinsel süreçlerden geçirerek do ru bir ekilde analiz etmemiz ve bu duygusal algıları di er insanlarla olan ili kilerimizi yönlendirmede ve alaca ımız kararlarda temel olarak kullanmamız gerekmektedir (Radford, 2003: 256).

Duygusal zekânın temel unsurları arasında olan sosyal beceriler; ili kilerin yönetiminde uzman olmayı, çatı maları ustaca idare edip, onlarla ba a çıkabilmeyi, hem meslekta lar arasında hem de astlarla üstler arasında dostça münasebetleri sa layıp ahenkli bir çalı ma ortamı olu turabilmeyi kapsamaktadır. Sosyal becerilere sahip olan liderler, birbirinden çok farklı özellikleri bulunan bireyleri ortak bir zeminde ve ortak amaçlar etrafında bulu turarak, onları arzu edilen yönde harekete geçirebilmektedir ler (Latif, 2004: 82).

Di erlerini anlamayı, ba ka bir ifadeyle sosyal farkındalı ı ve di er insanlarla iyi ili kiler kurmayı kapsayan bu boyutun Bar-On modeline göre üç tane alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Bar-On vd., 2003: 1794, 1800; Bar-On, 2005: 3-21):

A) *Empati (empathy)*: Di erlerinin duygularının farkında olma ve onları anlamadır.

B) Sosyal sorumluluk (social responsibility): Bireyin içinde bulunduğu sosyal grupla kendini bütünleştirmesi ve grupta bulunan diğer kişilerle işbirliği içine girmesidir.

C) Kişilerarası ilişkiler (interpersonal relationships): Bireyin diğer insanlarla iyi geçinmesi ve onlarla her iki tarafı karlılık olarak tatmin edecek nitelikte ilişkiler kurmasıdır.

Goleman'ın modelinde bu yeterlik alanı “sosyal farkındalık” ve “ilişki yönetimi” olarak adlandırılan iki boyut içinde ele alınmaktadır. “Sosyal farkındalık” boyutunda üç tane duygusal yeterlik bulunmaktadır. Bunlar; empati, hizmet yönelimi (service orientation) ve örgütsel farkındalık (organizational awareness) yeterlikleridir. “Hizmet yönelimi”, kurumun mütevaziliğinin çokluluğuyla dıya vurmadıkları ilgilerini ve ihtiyaçlarını belirleyebilmeyi ve ardından da bu bilgileri hizmetlere ve ürünlere yansıtmayı içermektedir. Bu beceriye sahip olan kişiler, uzun dönemli bir bakış açısı içinde, mütevazilerle iyi ilişkiler kurabilmek ya da mevcut ilişkileri koruyabilmek için, kısa dönemli faydalardan vazgeçmeyi göze alabilmektedirler. (Goleman, 2001b: 8).

“Örgütsel farkındalık”, örgüt içinde bulunan gruplarda revaçta olan duygusal akımları ve politik gerçeklikleri okuyabilmektir. Bu yeterlik bireylerin, görünen manzaraların arkasındaki ilişkileri keşfetmelerini ve işbirliğini inşa etmelerini sağlamaktadır. Bu sayede de bireyler, örgütteki profesyonel rolleri ne olursa olsun etki sahibi olabilmektedirler. Gruplardaki sosyal hiyerarşilere bakabilmek, sadece kişilerarası düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de bir sosyal farkındalıkla sahip olmayı gerektirmektedir. Bireylerin kendi önyargılarının ve varsayımlarının bozucu etkilerinden sıyrılarak, durumları nesnel olarak okuyabilmeleri, bu durumlara etkili bir şekilde cevap verebilmelerini ve daha yüksek performans gösterebilmelerini sağlamaktadır (Goleman, 2001b: 8).

Goleman (2001b)'in modelinde “ilişki yönetimi” boyutunda yer alan duygusal zekâ yeterlikleri ise şöyle sıralanmaktadır; etki, diğerlerini geliştirme, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörü, başarı kurma, işbirliği ve takım çalışması. Ayrıca bu yeterliklere de inilmektedir.

A) Etki (influence): “Etki” yeterli iş, diğer insanların duygularını etkili bir şekilde idare etmeyi, yönlendirmeyi ve ikna edici olmayı kapsamaktadır. En etkili insanlar, diğerlerinin tepkilerine karşı duyarlı olan ve etkileşime olumlu bir yön verebilmek için

kendi tepkilerini iyi ayarlayabilen ki ilerdir. Bu bireyler, çok çe itli ikna stratejilerini kullanabilmekte, di er insanların kendileri üzerindeki izlenimlerini yönlendirmekte, çarpıcı ve aynı zamanda mantıklı iddialar ve eylemlerle kendilerini göstermektedirler. Di erleri üzerinde etki sahibi olabilmeleri için bireylerin kendi ki isel ilgilerinin ötesinde kolektif amaçlar ortaya koymaları ve di erlerini etkileme yönündeki çabalarının onlar tarafından samimi olarak algılanması gerekmektedir. Aksi halde bu çabalar hileli yönlendirme gayretleri olarak algılanacak ve ikna edicili ini yitirecektir (Goleman, 2001b: 9).

Aynı zamanda grubun do al liderleri olan duygusal liderler, formal yetki ve formal güç yerine, grup süreçlerini, inançları, normları ve özellikle de grup üyele rinin duygularını kullanarak grubu yönetirler. Grup içinde, bireylerin duygularını serbestçe dı a vurmalarını uygun bulan ve özendiren normların bulunması, liderin grup üyelerinin duygularını daha kolay bir ekilde yönetmesi için gerekli bir ortam sa lamak tadır (Pescosolido, 2002: 585, 590).

B) Di erlerini geli tirme (developing others): Bu yeterlik, di erlerinin geli imsel ihtiyaçlarına duyarlı olmayı ve onlara yeteneklerini geli tirmeleri yönünde destek sa lamayı kapsamaktadır. Di erlerini geli tirme bece risi, sadece ö retmenlerin, antrenörlerin ya da akıl hocalarının de il, aynı zamanda etkili duygusal liderlerin de önemli özellikleri arasındadır (Goleman, 2001b: 8). Duygusal liderin; i görenleri yeti tirerek, onları i lerinin gerektirdi i bilgi ve beceri lerle donatması, mevcut bilgi ve becerilerine uygun rolleri üstlenmelerini sa laması, yeterlik düzeylerine göre onlara daha fazla sorumluluk vermesi ve onların çabalarını tanıyarak takdir etmesi gerekmektedir (Evans, Thomas ve Wells, 1997: 60, 64; El -Kot ve Leat, 2005: 258; Jarvis, 2005: 47). Bütün bunları yaparken liderin, i görenleri geli tirmenin önemli bir boyutu olarak, onları duygusal anlamda da olgunla tırmaya çalı ması gerekmektedir (Beattie, 2002: 208, 209).

C) Ileti im (communication): Ileti im kanallarını berrakla tırarak, kurum içinde açıklık ve dürüstlük atmosferi olu turmak kurumsal ba arıya götüren önemli faktörler arasındadır. Etkili ileti im yeterli ine sahip olan bireyler; duygusal enformasyonu sa lıklı bir ekilde alabilmekte ve di erlerin e iletebilmekte, iyi haberleri oldu u kadar kötü haberleri de olgunlukla kar ılamakta, zor meselelerle ba a çıkabilmekte, iyi bir dinleyici rolünü oynarken, tam anlamıyla bir bilgi payla ımını ve açık bir ileti imi desteklemektedirler. Ileti im yeterli i, ki inin kendi duygularını yönetebilmesi ve

empati temelinde geli ebilmektedir. Sa lıklı bir diyalog, ki inin kendini di erlerinin duygusal durumlarına göre ayarlamasıyla ve dürtülerini kontrol ederek olumlu bir duygusal iklim olu turacak ekilde onlara kar ılık verebilmesiyle mümkün olmaktadır (Goleman, 2001b: 9).

Duygular ileti imin önemli bir unsurudur. Duygular vasıtasıyla istenilen anlamların iletilebilmesi için iletilmek istenen mesajın kaynak tarafından uygun bir ekilde kodlanması ve alıcı tarafından n bu kodun do ru bir ekilde açılabilmesi gerekmektedir. Bu duygusal mesajlar ya da duygusal gösterimler; edimsel ko ullanma, sosyalle me, informal örgüt ve ödüllendirme gibi araçlar kullanılarak i görenlere ö retilmelidir. Bu noktada ödüller, belirli duyguların dı a vurulmasını cesaretlendirmek ya da bundan caydırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bireyler, içinde bulundukları duygusal durumu, yüz ifadeleri, beden ifadeleri ya da sesli ifadelerle hızlı bir ekilde birbirlerine aktarmaktadırlar. Duyguları y ayılma ve bula ma özelli inden kaynaklanan bu hızlı duygusal ileti im, örgütün bütünü olumlu ya da olumsuz ekilde etkileyecek sonuçlar do urabilmektedir (Weinberger, 2002: 222).

D) Çatı ma yönetimi (conflict management): Çatı ma yönetimi yeterli ine sahip olan bireyler, henüz büyüyüp yayılmadan sıkıntıları fark edebilmekte ve bunları ortadan kaldırmak için gerekli adımları hızla atmaktadırlar. Di erlerini dinleme, empati kurma, bütün meselelerin açıkta konu uldu u tartı maları cesaretlendirme ve probleml ere her iki tarafı da memnun edecek çözümler bulma, zor durumlarla ve insanlarla ba edebilmek için gerekli olan beceriler arasındadır (Goleman, 2001b: 9).

levsel ve yapıcı çatı manın örgütsel kültürün bir parçası oldu u kurumlarda, herkesin kendi ihtiyaçlarını ortaya koyup kendi dü üncelerini dile getirmesine olanak tanınmakta, böylece ortak kabul gören çözümlere ve uzla ıya ula ılabilmektedir. Bütün payda larının ihtiyaçlarına kar ı duyarlı olan böyle kurumlarda de i imlere kolayca uyum sa lanabilmekte, bireylerin yaratıcılıkları ve i tatmini düzeyleri yükselmektedir. Örgüte zarar veren yıkıcı çatı maların yapıcı ve i levsel hale getirilebilmesi için liderde ve i görenlerde bulunması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Özellikle yüksek duygusal zekâya sahip olan bireylerin özellikleri arasında sayılan; sosyal ili kileri sürdürmek için çaba gösterme, di er insanlarla kolayca i birli i yapma e iliminde olma, esnek bir anlayı içinde de i ik durumlara kolayca uyum sa lama, bir yandan duygularını kontrol altında tutarken di er yandan da problemlere ortak çözümler bulabilmek için duyguları kullanabilme gibi yeterlikler; bireyleri ve örgütleri i levsel

olmayan çatı maların yıkıcı etkilerinden koruyarak, ortak bir anlayı içinde problemlere bütün tarafları memnun edecek çözümler bulmalarına olanak sa lamaktadır (Jordan ve Troth, 2002: 62-67).

E) Liderlik (leadership): Ortak amaçlara ula ma yolunda takipçilerine ilham verebilmeleri için liderlerin sahip olmaları gereken bazı özellikler vardır. Liderin, vizyon ve misyonunu açıkça ifade ederek, bu vizyon ve misyonu bütün üyelerin payla malarını ve co kuyla onun u runda çaba göstermelerini sa laması, gerekti i zaman bu yolda ileriye do ru adımlar atması, takipçilerin performanslarına yön verirken aynı zamanda onların sorumluluk almalarını sa laması ve kendisinin bizzat takipçileri için örnek olması gerekmektedir (Goleman, 2001b: 9). Ancak ortak ekilde geli tirilen bir vizyon, okulun bütün payda larının bireysel çabalarını ortak amaçlar etrafında bütünle tirmelerini sa layabilir (Hord, 1992: 34). Profesyonel bir topluluk olarak ö retmenler ortak bir vizyon etrafında bütünle tiklerinde, daha fazla i birli i içinde çalı ma e ilimine girecekler, takım çalı ması içinde yaptıkları eylemlerin sonuçlarına yönelik ortak bir sorumluluk bilinci geli tirecekler ve böylece okul çapında bir i birli i ve takım çalı ması kültürü olu abilecektir (Hanson, 2001: 13).

Ba arılı liderler, grubun duygusal gerçeklikleriyle kendi gördüklerini bütünle tirerek olu turdukları stratejilerle davranı larına yön verirler. Liderin, (özellikle tepe noktada bulunan ki iler tarafından sergilenen) duyguların bula ıcı oldu unu akıllarından çıkarmayarak, örgütün tümüne olumlu enerji yayacak duygusal dı avurumlar içinde olmaları gerekmektedir. Liderin d avranı larının duygusal tonu, etrafında güçlü dalgalar meydana getirerek yayılma e ilimindedir. Lider ne kadar olumlu davranı lar sergilerse, takipçileri de o kadar olumlu, yardımsever ve i birlikçi davranı lar içinde olacaktır (Goleman, 2001b: 9, 10).

F) Ba lar kurma (building bonds): Etkili bir liderin, örgütün amaçlarına hizmet edebilecek bilgi ve becerilere sahip olan insan kayna ıyla güven ve iyi niyete dayalı ili kiler geli tirmesi, ba arıya giden yoldaki zorlukları a mayı kolayla tıracak ortak bir duygusal birikimin olu masını sa layacaktır (Goleman, 2001b; Mendes, 2003).

Duygusal lider, kendi duygularını payla arak ve takipçilerinin duygularını kendi içinde hissetti ini onlara bildirerek, olumlu duygular temelinde bir lider -üye ili kisi geli tirmeye çalı ır. Bunun yanında, üyelerin de kendi aralarında, ortak güvene ve anlayı a dayalı bir ortam içinde duygularını birbirleriyle payla malarını ve i birli i

içinde ortak amaçlar için çaba göstermelerini sağlayacak nitelikte olumlu ilişkiler geliştirmeleri için çaba gösterir.

Bürokratik hiyerarşinin kendini yenileyen güçlü mekanizmaları içinde, öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin baskın olan normatif okul kültürünün uzlaşmaz duygusal sessizliğinin savunucuları ve koruyucuları rolünü oynadıkları bir ortamda, kurumsallaşmış güç ilişkilerinin hem liderler-üyeler arasında hem de üyelerin birbirleri arasındaki duygusal paylaşımları engellemesi nedeniyle (Beatty ve Brew, 2004: 332), duygusal açıklık ve paylaşım temelinde samimi ilişkiler geliştirmek, duygusal liderlik rolünü üstlenen eğitim yöneticilerinin önünde zor bir görev olarak durmaktadır.

G) Birlikli ve takım çalışması (teamwork & collaboration): İleri daha hızlı ve kaliteli bir şekilde yapabilmek için günümüzün örgütlerinde birlikli ve takım çalışması bir zorunluluk olarak görülmektedir (Levi ve Slem, 1995: 29). Takım çalışmasının başarısı, takım üyelerinin kolektif anlamdaki duygusal zekâlarıyla yakın bir ilişki içindedir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar, en verimli takımların, takım düzeyinde duygusal zekâ yeterliklerini en fazla sergileyen takımlar olduğunu göstermektedir. Takım üyeleri, iyi ve kötü duygularını paylaşma eğilimi içindedirler. Üyeler arasında paylaşılan iyi duyguların performans üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. Benzer şekilde takım liderinin olumlu duygular içinde olması da üyelerin verimliliğini ve başarılarını arttırmaktadır (Goleman, 2001b: 10).

H) Değişim katalizörü (change catalyst): Hızlı değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, liderlerin değişim yönetimi yeterlikleri de giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Liderlerin, değişim ihtiyacının farkına varmaları, değişime giden yoldaki engelleri kaldırmaları, statükoya meydan okumaları ve diğerlerini inisiyatif alma yönünde cesaretlendirmeleri gerekmektedir. Etkili bir değişim liderinin, takipçilerine yeni örgütsel hedeflerin ifadesi olan zorlayıcı bir vizyon göstermesi gereklidir (Goleman, 2001b: 10). Liderlerin duygusal zekâları; değişim sürecinde geleceğe yönelik olarak oluşturulan vizyon, misyon ve stratejileri destekleyecek paylaşılan değerler oluşturmada, takipçileri güçlendirme ve onlara ilham vermede anahtar bir faktördür. Duygusal olarak zeki olan liderler insanların kalplerini kazanırlar (Gill, 2001: 311).

Yukarıda da görüldüğü gibi, Bar-On'un modelinde yer alan "kişilerarası yeterlikler" boyutu, Goleman'ın modelinde (bireyin diğerlerini anlamasını ifade eden)

işsel bir yeterlik alanı olarak “sosyal farkındalık” boyutu ve diğ a dönük bir yeterlik alanı olarak “ilişki yönetimi” boyutu olmak üzere iki boyut içinde ve daha geniş bir şekilde ele alınmaktadır.

Hem Bar-On’un hem de Goleman’ın modellerinde bu yeterlik alanı kapsamında ele alınan ortak alt boyut “empati” yeterli idir. Empati, çok sayıda araştırmacı tarafından, sadece duygusal zekâ yapısının bir parçası olarak değil, tek başına da ele alınarak üzerinde kapsamlı şekilde incelemeler yapılmış bir kavramdır. Ayrıca empatiyle ilgili kavramsal açıklamalara yer verilmektedir.

Empatinin Anlamı: Duygusal liderliğin önemli bir unsuru olan empati Roger’a göre; bireyin kendini başka bir kişinin yerine koyması, olaylara diğerinin bakış açısıyla bakması, diğerinin duygularını ve düşüncelerini algılaması ve son olarak da bu farkındalıktan diğerini haberdar etmesi sürecidir (Eisenberg ve Delaney, 1998: 105 -106; Dökmen, 2002: 135). Başka bir ifadeyle empati, diğerlerinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlayabilme ve algılayabilme becerisidir (Özbay ve Şahin, 2000: 104). İlişkilerde empati eksikliği, çatışmalara ve iletişimin sürecinin anlam kaybına uğrayarak, birbirinden ayrı duygusal tepkilerin toplamına dönüşmesine sebep olmaktadır. Empatik ilişkiler böyle iletişim problemlerini ortadan kaldırmaktadır (Balta ve Balta, 2000: 56; Goleman, 1995: 126).

Empatiyle ilgili Sınıflandırmalar: Empatiyle ilgili olarak yapılan sınıflandırmalara baktığımızda, genel olarak bu kavramın iki grupta incelendiğini görmekteyiz. Bunlar, bilişsel (gözlemlleme, bunları zihinsel süreçlerden geçirme ve bu doğrultuda bir bakış açısı edinme) ve duygusal (duygusal duyarlılık ve duyguların hayali olarak paylaşılması) süreçlerdir (Smith, 2006; Hashimoto ve Shiomi, 2002). Bazı araştırmacılar, iletişimsel empatiyi (diğerini anlamadığımızın ona bildirilmesini) de, bilişsel ve duygusal algıları tamamlayan bir unsur olarak bu kavramın önemli bir parçası saymaktadırlar (Wiseman, 1996).

Davis (1980) empati kavramını dört boyutta incelemektedir. Bu boyutlar (Charbonneau ve Nicol, 2002: 1106):

a) Bakış Açısı Edinme (Perspective Taking): Diğer insanları gözlemleyerek ve analiz ederek onların bakış açılarını anlayabilme becerisidir.

b) Hayal Gücü (Fantasy): Hayal gücünü kullanarak, diğerlerinin duygularını hissetme ve kendini onların ilişkileriyle bütünleştirme becerisidir.

c) Empatik Kaygı (Empathic Concern): Di er insanlara efkat ve merhamet duygularıyla yaklaarak, onlar için kaygı duymadır.

d) Ki isel Sıkıntı (Personal Distress): Bireyin, di erlerinin dertleriyle dertlenmesi, onların ya adıkları sıkıntılardan rahatsız olması ve tasalanmasını ifade etmektedir.

Cooper (2004) yönetsel açıdan empati kavramını dört boyutta incelemektedir. Bunlar (Cooper, 2004: 15-17):

a) Temel (Fundamental) Empati: Empatik ili kileri ba latabilmek için ihtiyaç duyulan temel özelliklere ve ileti im araçlarına sahip olmaktır.

b) Derin (Profound) Empati: Di erlerini; sosyal, tarihsel ve ili kisel ba lamları içinde bütün yönleriyle ve çoklu bir bakı açısıyla anlayabilmektir.

c) levsel (Functional) veya Görelî (Relative) Empati: Bireylerin içinde bulundukları kendilerine özgü ko ulları göz önünde bulundurarak kur alları belirleme ve durumsal davranı tarzları olu turmadır.

d) Sahte (Feigned) Empati: Gerçek arzularını gizleyerek, samimiyetten uzak bir ekilde, empatinin dı avurumunun ifadesi olan gülümseme, ho görünme vb. olumlu tavırlar sergilemektir.

Empati Süreci: Katz (1963)'a göre empatik kar ılık verme süreci, di er insanın dü ünceleri veya duygularıyla ilgili olarak edindi imiz izlenimler ya da kar ılıklı konu malarda elde etti imiz ipuçlarıyla tetiklenmektedir. Kar ı taraftan aldı ımız bu sinyalleri bir çe it içsel radar sistemiyle almakta ve farkında olmadan bu bilgileri özümsemekteyiz. Di er ki iden aldı ımız duygusal sinyallerin etkisiyle bizim içimizde de belli duygular harekete geçmektedir. Empatik kar ılık verme süreci, di erinin duygularını anladı ımızın ve onu içimizde hissetti imizin ifadesi olan cevap niteli indeki duygularımızı kar ı tarafa iletmemizle tamamlanmaktadır (Kelleth, Humphrey ve Sleeth, 2006: 147).

Liderler, grup üyeleriyle empatik bir ba kurarak, onların içinde bulundukları duygusal durumlarla kendilerini bütünle tirmekte ve ancak bu ekilde bu duygusal durumların olu masına sebep olan faktörleri anlayabilmektedirler. Bunun ardından liderler, bu durumlara yönelik duygusal tepkiler geli tirmekte ve bu duygusal tepkilerini hem sözlü olarak hem de eylemleriyle gruba iletmektedirler. Bu sayede duygusal liderler, grubun içinde bulundu u durumlara anında açıklamalar getirebilmekte, bu

durumlara yönelik duygusal tavırlarını ortaya koymakta ve grup üyelerinin de kendi tavırlarını belirlemelerini sağlamaktadırlar. Bunun sonucunda liderler, grup üyelerinin gelecekteki davranışları üzerinde etki sahibi olabilmektedirler (Pescosolido, 2002: 586).

Duygusal liderlerin empatik davranışları özellikle ilişkisel yönelimli liderlik tarzında kendini göstermektedir. Liderin empatik davranışları; ortak hedeflere ulaşma yolunda takipçilerin heyecanları, coşkuları, iyimserlikleri vb. duygusal tutumlarını etkilemesine olanak sağlamakta ve onlara bireyler olarak değerli görüldüklerini hissettirmektedir. Bu durum da takipçilerin, liderin ilişkiseline saygı duymalarını ve onu daha inandırıcı bulmalarını sağlayacak, sonuçta da kurum içinde kararsızlığa güvene dayanan bir işbirlikçi ortamı oluşturabilecektir (Kelleth vd., 2006: 150).

Liderin empatik becerilerinin, görev yönelimli liderlik tarzı için gerekli olan bilişsel becerilere önemli katkısı bulunmaktadır. Görev liderlerinin, grup etkinliklerini planlamaları ve örgütlemeleri gerekmektedir. Özellikle karmaşık durumların içinde liderin, başarıya giden engellerle dolu yolda takipçilerine rehberlik edecek bir vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için de liderin yolu tanıması (yoldaki örgütlenmemi bilgileri belirleyerek bunları sentezlemesi) ve bu yolda karşılaşılan problemleri çözmesi gerekmektedir. Liderin, diğerlerinin duygularını ve düşüncelerini anlamasını ve hissetmesini sağlayan empatik becerileri, onun hem yolu tanımasını hem de bu yolda karşılaşılan problemleri çözmesini kolaylaştırmaktadır (Humphrey, 2002: 495).

3) Stres Yönetimi (Duyguların Düzenlenmesi ve Kontrol Edilmesi)

Sıkıntı veren durumları etkin bir şekilde yönetmeyi ve onları kontrol altında tutmayı kapsayan bu boyutun Bar-On'un modeline göre iki tane alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Bar-On vd., 2003: 1794, 1800; Bar-On, 2005: 3-21):

A) Strese dayanıklılık (stress tolerance): Bireyin duygularını etkili ve yapıcı bir şekilde yönetebilmesidir.

B) Dürtülerin kontrolü (impulse control): Bireyin duygularını etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol edebilmesidir.

Arzularını, isteklerini ve dürtülerini kontrol edebilme olgun bir birey olmanın bir gereğidir. Böyle bireyler; performanslarını en üst düzeye çıkarmak için uyarılma düzeylerini kontrol edebilmekte (içsel olmayan aşırı yüksek ve düşük uyarılma durumlarını dengeleyebilmekte), hedefe giden uzun yoldaki akıl çelici kısa süreli

zevkleri bir kenara bırakabilmekte ve ne kadar sıkıcı da olsa sabırla bu yolda yürüyebilmekte, çevresindeki insanların provokatif davranışlarına ani ve düüncesizce karşılık vermek yerine kendini tutup daha yapıcı tepkilerde bulunabilmekte ve çevresindekiler hoşnut olmasa bile doğru bildiği yoldan ayrılmayarak, normatif baskıların duygusal etkilerini kontrol altında tutabilmektedirler (Davis, 2004: 62 –65).

Uzun çalışma saatlerinden dolayı kişisel zevklerini ve tatminlerini ertelemek zorunda kalan, zaman zaman problemlerle karşılaşarak olumsuz duygulara maruz kalan, zor hedeflere ulaşma yolunda güveni sürekli korumak zorunda olan ve işleri tamamlamak için coşku ve azmi canlı tutmak zorunda olan günümüzün liderlerinin kendi duygularını etkin şekilde kontrol edebilmeleri gerekmektedir (Humphrey, 2002: 496).

Goleman'ın modelinde kendini yönetme olarak adlandırılan bu yeterlik alanı kapsamında olan altı tane duygusal yeterlik bulunmaktadır. Bunlar (Goleman, 1998, 2001b):

A) Duygusal öz kontrol: Üzüntü, endişe vb. yıkıcı duygulardan kendini uzak tutabilmenin ifadesidir. Sıkıntı verici durumlardan hiç etkilenmemek ve dümanca davranan kişilerle bile gayet sakin bir şekilde ilgilenebilmek bu yeterliğe sahip olmanın işaretleridir. Duyguları üzerinde kontrol sahibi olan insanlar, iş stresi ya da diğer insanların olumsuz tavırları ne kadar tahrik edici olursa olsun, sinirlerine hâkim olup sükûnetini koruyabilen kişilerdir. Ancak böyle insanlar, kendi kişisel ihtiyaçlarını, kurumun amaçlarına hizmet doğrultusunda dizginlemeyi başarabilirler.

B) Güvenilirlik (trustworthiness): Bu yeterlik, bireylerin kendi değerleri, ilkeleri, niyetleri ve duyguları hakkında değerlerini bilgilendirmeleri ve bunlarla tutarlı davranışlar sergilemeleri şeklinde açıklanmaktadır. Güvenilir bireyler, kendi hatalarını açık yüreklilikle kabullenmekte ve değerlerinin yaptıkları hataları samimiyetle onların yüzlerine vurabilmektedirler.

C) Vazife inaslık (conscientiousness): Bu yeterlik, öz disipline sahip olmayı, dikkatli ve dürüst bir şekilde sorumluluklarını yerine getirmeyi kapsamaktadır. Örgütün gerçek vatandaşlarını ve örgüte samimiyetle bağlı olanları değerlerinden ayıran bu özellik, örgütsel etkililiğe ve arzulanan iş performansına ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

D) Uyum yeteneği (adaptability): Bu yetenek, yeni bilgilere açık olmayı, bu yeniliklere uyum sağlayabilmek için eski varsayımları ve önyargıları bir kenara

bırakabilmeyi kapsamaktadır. Duygusal sağlamlı (emotional resilience) da içeren uyum yeteneğine sahip olan bireyler, yeniliklerin ve değişimin beraberinde getirdiği belirsizliklere ve sıkıntılara mukavemet göstererek, bütün yaratıcılıklarını sergileyerek ürettikleri yeni fikirlerini uygulamaya koyabilmektedirler. Uyum yeteneğine yeterince sahip olmayan bireyler ise, değişimle beraber ortaya çıkan belirsizliklerden ve risklerden rahatsızlık duymakta, yeni fikirlere kapalı kalmakta ve değişime yeterince hızlı cevap verememektedirler.

E) Başarı dürtüsü (achievement drive): McClelland'ın başarı yönelimi (achievement orientation) olarak isimlendirdiği bu yeterlik, performansı sürekli daha iyi hale getirmek için iyimser bir şekilde çaba göstermenin ifadesidir. Böyle bireyler daha fazla risk alabilmekte, cesurca yenilikleri desteklemekte, kendileri ve takipçileri için ulaşılması çaba isteyen zor hedefler belirlemektedirler. İyimserlik, bu yeterliğin temel unsurudur. Çünkü iyimserlik bireylerin hoşlanılmayan olaylara ve durumlara karşı tepkilerini belirlemektedir. İyimser ve başarı yönelimli kişiler, daha proaktif ve inatçı özellikler göstermekte, ne kadar aksilikle karşılaşılırsa karşılaşsınlar başarıya olan inançlarını ve ümitlerini hiç kaybetmemektedirler.

F) inisiyatif (initiative): inisiyatif, dışsal etkenler tarafından belli bir yönde davranmaya zorlanmadan, bireyin harekete geçmesi demektir. inisiyatif sahibi bireyler, ortaya çıkabilecek problemlerden uzak durabilmek ve çözümlerin fark edemediği fırsatları yakalayabilmek için, sahip oldukları öngörüyle olaylar daha meydana gelmeden eyleme geçebilirler. inisiyatif eksikliği içinde olan kişiler ise, doğru olan ve olmayan kararlar arasındaki kritik ayrımı yapmamızı sağlayan uzak görüşlülükten (farsightedness) yoksun bir şekilde, sadece olaylar meydana geldikten sonra tepkisel davranışlar sergilemektedirler.

4) Uyum Yeteneği (Değişim Yönetimi)

Bu yeterlik alanı, çevreye ve yeni durumlara kolayca uyum sağlayarak problemlerle baş edebilmeyi kapsamaktadır. Goleman'ın modelinde değişim yönetimi, sosyal beceriler boyutunun bir alt boyutu olarak incelenirken; Bar-On bu yeterlik alanını müstakil bir boyut olarak ele almaktadır. Bar-On'un modeline göre bu yeterlik alanının üç tane alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Bar-On vd., 2003: 1794-1800; Bar-On, 2005: 3-21):

A) *Gerçekli i sına ma (reality-testing)*: Bireyin kendi duygu ve dü üncelerini nesnel bir e kilde dı sal gerçeklilerle kar ıla tırarak, duygu ve dü üncelerini dı sal gerçekliklerle uyumlu hale getirme sidir.

B) *Esneklik (flexibility)*: Bireyin duygularını ve dü üncelerini, kar ıla ılan yeni durumlarla uyumlu hale getirecek e kilde ayarlama sıdır.

C) *Problem çö zme (problem-solving)*: Bireyin ki isel ve ki ilerarası nitelikteki problemleri etkili bir e kilde çö zme beceri sidir.

ster küçük boyutta bir yeniden örgütlenme, isterse büyük boyutlu bir yeniden yapılanma olsun, örgütte ya anan de i im dönemleri i görenlerin duygularını harekete geçirmektedir. De i im, birçok olumlu (heyecan, yaratıcılık, co ku vb.) ve olumsuz (ö fke, gücenme, anksiyete, ümitsizlik, geri çekilme vb.) duyguları harekete geçirmekte ve bu durum da hem uygulayıcılar hem de de i imden etkilenenler için önemli sonuçlar do urabilmektedir (Jordan ve Troth, 2002: 65).

E itim yöneticileri; kendi emsallerinin, personellerinin, ö rencilerin ve toplumun di er üyelerinin duygusal ihtiyaçlarıyla sürekli kar ı kar ıya kalmakla birlikte (Sachs ve Blackmore, 1998: 265), duygusal ihtiyaçların zirveye çıkt ı ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte duygusal liderlere gereksinim duyulan bazı özel zaman dilimleri bulunmaktadır (Ackerman ve Maslin -Ostrowski, 2004: 311). nsanlar, i lerin düzen içinde yürüdü ü, gelece in net ve kestirilebilir oldu u zamanlarda çok fazla liderlik ihtiyacı hissetmezlerken (Bardwick, 2000: 8); de i imlerin ya and ı belirsizliklerle dolu bir çevre içinde onlara yol gösterecek v e duygusal destek sa layacak bir lidere ihtiyaç duyarlar. Tarih bize göstermektedir ki; en etkili liderler, de i imlerin, sıkıntıların ve belirsizliklerin en fazla oldu u zamanlarda ortaya çı kmaktadır (Thomas, 2003: 8).

De i im ve duygular birbirleriyle yakın ili ki içinde olan kavramlardır. Her de i im duyguları harekete geçirdi i gibi, duygular da de i im sürecinin tetikleyicisidirler. Ö retmenler de kariyerleri boyunca kimi zaman dı arıdan dayatılan, kimi zaman da do al süreç içinde geli en de i imler ya amaktadırlar. Yapı, sistem ve müfredatla ilgili de i iklikler, okul hayatının ba langıcı ve biti i, yeni bir ö retim yılında veya yeni bir okulda yeni ö renciler ve ö retmenlerle etkile ime girme, ya da özel hayatın içinde evlenme, bo anma, do um, ölüm vb. de i imler beraberlerinde çe itli sıkıntılar da getirmektedirler ve bu dönemlerde ö retmenler daha fazla duygusal

deste e ihtiyaç duyarlar (Hargreaves, 2004: 287, 288). Sürekli de i en bir çevrenin getirdi i belirsizlik ortamı, e itim yöneticileri ve okulda görev yapan di er personelin okula yaptıkları duygusal yatırımları da arttırmaktadır (Sachs ve Blackmore, 1998: 266).

E itim yöneticileri ö retmenleri birey olarak de erli görmeli ve onların dü üncelerini önemsemelidirler. Bu anlayı içinde, sonuç ları itibariyle ö retmenleri ilgilendiren müfredat veya yapıyla ilgili de i imlerde onların da fikirlerini almalı, böylece de i im sürecini dayatılan de il, katılımcı bir süreç haline getirmelidirler. Ancak bu sayede ö retmen ile okul veya yöneticiler aras ındaki amaç uyumsuzlukları ortadan kaldırılabilir, ö retmenlerin duyguları i in içine katılarak i tatminleri arttırılabilir, ortak güvene dayalı bir ortam olu turulabilir ve de i im süreci kalıcı ve ba arılı sonuçlara ula abilecektir (Hargreaves, 2004: 298–302).

E itim yöneticileri, okulun sürekli de i mekte olan çevreye uyum sa layarak canlılı ını devam ettirebilmesi için, yeniliklerin örgüt çapında difüzyonunu sa lamalı, yani; de i ime uyum sa lamak için gerekli olan bilgi ve becerileri, uygun ileti im kanallarını kullanarak, uygun bir zaman içinde örgüt üyelerine etkili ve yeterli bir ekilde kazandırmalıdır (Jehue, 2000: 20). De i im ajanı olarak duygusal liderler, arzu edilen yeniliklerin benimsenmesini sa lamalı, korunması gereken mevcut de erlerin devamlılı ını sa lamalı, istenmeyen yeniliklerin örgüte sızarak planlı de i im sürecini sekteye u ratmasına da engel olmalıdırlar (Strunka, 1974: 43). Duygusal liderler; hem formal hem de informal ileti im kanallarından elde ettikleri bilgilerle, personelin yeti tirme ve geli tirme ihtiyaçlarını belirlemeli, ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazanmaları için onlara fırsatlar sa lamalı, bunun için gerekli hizmet içi e itim etkinliklerinin planlanması, uygulanması, sürdürülmesi ve de erlendirilmesi a amalarında do rudan ve aktif bir ekilde rol üstlenmelidirler (Hord, 1992: 40, 41). Duygusal lider rolünde olan e itim yöneticileri ancak bu ekilde, ö retmenlerin de i ime uyum için gerekli olan duygusal zekâ yeterliklerini harekete geçirebilir, onların duygu ve dü üncelerini de i imin getirdi i gerçekliklerle uyumlu hale getirerek ortaya çıkan problemlerle ba çıkma larını sa layabilirler.

5) Genel Ruh Hali (General Mood)

Olaylara olumlu bakabilmeyi ve mutlu olabilmeyi kapsayan bu boyutta Bar-On'un modeline göre iki tane alt boyut bulunmaktadır. Bunlar (Bar-On vd., 2003: 1794, 1800; Bar-On, 2005: 3-21):

A) *yimserlik (optimism)*: Bireyin, hayatın içinde karşılaştığı durumları olumlu yönleriyle görebilmesidir.

B) *Mutluluk (happiness)*: Bireyin kendinden, diğerlerinden ve genel olarak hayattan memnun olmasıdır.

İnsanlar ancak dikkatlerini kendi içlerine doğru yönettiklerinde, içinde bulundukları duygusal durumların farkına varabilir ve bunun ardından olumsuz duygularla mücadele ederek, doğru düşünüşe sağlıklı karar verebilme yetilerini geliştirebilirler. Olumlu bir ruh hali içinde bulunan kişiler, karşılaştıkları problemler ne kadar büyük olursa olsun, ümitsizliğe kapılmadan bu problemlerin içindeki fırsatları görebilmekte ve daha kolay çözüm üretebilmektedirler (Barbuto ve Burbach, 2006: 53).

Bireylerin sahip oldukları olumlu duygular, onların olaylara, insanlara ve genel olarak dünyaya ilişkin algılarını genişletmekte ve onlara bütüncül bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bireyler, olumlu duygularını yönettikleri kişiler ve kurumlar arasında fedakârca kendi aklı menfaatlerini bir kenara bırakarak çaba gösterebilmektedirler. Bununla beraber; suçluluk, utangaçlık, korku vb. olumsuz duygular da bireylerin kötü davranışlarını engellemekte ve bazen onları nefes kat ve acıma gibi diğerlerine karşı iyi niyetin göstergesi olan duygulara yönleltebilmektedirler (Michie ve Gooty, 2005: 445).

Bu noktada liderlerin, örgütün menfaatleri adına, içsel olan ve olmayan duyguları belirlemeleri, olumsuz duyguların önüne geçip daha fazla yayılmasını engellemeleri ve bunları yok etmeye çalışmaları, olumlu duyguların gelişmesi için de gerekli çabayı göstermeleri ve olumlu duygusal ya antılar sağlayarak bu duyguları sürekli beslemeleri gerekmektedir. McColl-Kennedy ve Anderson (2002, s. 545–559)'a göre liderin temel görevlerinden biri, üyelerin olumsuz olaylardan dolayı yaşadıkları hüsrân duygusuyla başa çıkabilmelerini ve iyimser bir bakış açısına sahip olmalarını sağlamaktır.

Üyelerin olumlu bir ruh hali içinde olmaları kadar liderin de olumlu bir ruh hali içinde olması örgütün etkililiği için büyük önem taşımaktadır. Olumlu duygusal

tutumlar içinde olan liderler daha do ru kararlar vermekte, daha tutarlı eylemler yapmakta ve takipçilerine bu olumlu duygularını yansıtarak onla ra de erli olduklarını hissettirmektedirler. Sonuçta da, liderle üyeler arasındaki ili kiler daha iyi bir duruma gelmekte, üyelerin kendi aralarında i birli i yapma e ilimleri artmakta, kurum içindeki çatı malar azalmaktadır. Üyelere de er verildiklerini h issettiren davranı lar, onların ki isel etki (self-efficacy) duygularını arttırarak yaratıcılıklarının ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Liderlerin olumsuz duygusal tutumları ise, üyeler tarafından etkisiz ve ba arısız olarak de erlendirilmelerine se bep olmaktadır (Barbuto ve Burbach, 2006: 54).

Duygularla ilgili olarak liderlik alan yazında yapılan birçok ara tırma, olumlu duygular içinde olmanın ve olumlu duyguları ya ama e ilimine sahip olmanın etkili liderlik için gerekli oldu nu göstermektedir. Bireyler; ümit, gurur ve co ku gibi olumlu duyguları kendi bireysel menfaatleri söz konusu oldu unda ve sadece kendi ahısları adına ya ayabildikleri gibi, di erlerinin faydasını dü ünerek onların adına da ya ayabilirler. Duygusal lideri farklı kılan; önce likli olarak i görenlerini dü ünmesi ve bu olumlu duyguları onların adına ya ama e iliminde olması (Michie ve Gooty, 2005: 446), aynı zamanda onu daha sonra pi man olabilece i davranı lara yönelten öfke ve nefret gibi olumsuz duyguları ve dürtüleri kontrol ederek bunları olumlu yöne kanalize etmesidir (Latif, 2004: 82).

Liderlerin ya adıkları olumsuz duyguların, verecekleri kararları etkilememesi gerekti i gibi; sevgi, efkat, merhamet vb. olumlu duyguların da örgütün amaçlarıyla çatı acak veya i görenler arasında e itsizlik algısı olu turacak ekilde kötü sonuçlara götürebilecek uygulamalara sebep olmasından, ba ka bir ifadeyle a ırı duygusallıktan uzak durmaları gerekmektedir (Michie ve Gooty, 2005: 445).

Bazen liderin i görenlere, onları önemsemi ni gö stermesi ve duygusal destek sa laması; bazı durumlarda ise gücün ve otoritenin kendisinde oldu nu gösterecek ekilde sert bir tavır sergilemesi gerekebilir. Lider, gerçek duyguları nasıl olursa olsun, içinde bulunulan duruma en uygun ve en i levsel (oluml u veya olumsuz) duygusal dı avurumlar içinde olmalı ve i levsel olmayan duygularını kontrol altında tutmasını bilmelidir.

Duygusal Zekâ Yeterliklerinin Sonuçları

Duygusal zekânın ve bununla do rudan ili kili olan duygusal liderlik becerilerinin birçok olumlu sonucu bulunmaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip olan ki iler; psikolojik iyi halleri, psikolojik olgunluk düzeyleri, psikolojik geli im düzeyleri ve özsayıları daha yüksek düzeyde olmaktadır. Böyle ki iler; duygusal sıkıntılara, strese, depresyona, anksiyeteye ve somatik ikâyetlere daha az maruz kalmakta, çevredeki olumsuz uyaranlara daha az reaksiyon göstermekte, çevrenin kendilerinden bekledikleriyle ve çevresel belirsizliklerle daha kolay ba a çıkabilmektedirler (Shulman ve Hemenover, 2006: 147; Luskin, Aberman ve DeLorenzo, 2005: 1-4; Stone, Parker ve Wood, 2005: 3, 4). Goleman (1995)'a göre yüksek duygusal zekâyâ sahip olan ki iler kendilerini daha iyi motive etmekte, di erlerinin duygularını daha iyi anlamakta ve ili kileri daha iyi idare edebilmektedirler.

Duygusal-sosyal zekâ kapsamındaki beceriler ve yeterlikler arasında olan; ki inin öz farkındalı a sahip olması, duygularını yönetebilmesi, stresle ba a çıkabilmesi, ki isel ve ki ilerarası nitelikteki problemlere çözümler bulabilmesi ve iyimser bir ruh haline sahip olması, bu ki inin ruh sa lı nı oldu u kadar fiziksel sa lı nı da olumlu yönde etkilemektedir (Bar-On, 2005: 13).

Yöneticilerin ve deneticilerin sergiledikleri sosyal-duygusal liderlik davranı ları; i görenlerin iyi hallerini (well-being) arttırmakta, onların sa lık ikâyetlerini ve tükenmi lik duygularını azaltmakta (Gilbreath ve Benson, 2004: 255 -266), kar ılıklı güven ortamı olu turmakta, i görenlerin ortak amaçları gerçekle tirmeye yönelik duygusal motivasyonlarını harekete geçirmekte ve onların örgüte duygusal olarak ba lanmalarını sa lamaktadır (Bauer, 2003: 98, 99).

Okul liderlerinin yönetsel uygulamalarında, ö rencilerle, velilerle ve ö retmenlerle ili kilerinde duygu faktörünü dikkate almaları, okulun iklimini ve kültürünü olumlu yönde etkilemektedir. Buna kar ın, yönetilenlerin duygusal ihtiyaçlarına kulak asılmaması da, uygulamalara direnç, engellemeler ve dü ük morale sebep olmaktadır (Beatty ve Brew, 2004: 331). Liderin, okulun duygusal boyutunu görmezlikten gelmesi ya da bu boyutu baskı altına alması, okul hayatında samimiyetten uzak yapay bir ortam olu turmaktadır. Meslekta lar arasındaki güveni zedeleyerek, onların profesyonel yenile me ve sinerji potansiyellerini sınırlayan bu durum, okulun enerjisini tüketmekte ve örgütsel sa lı na zarar vermektedir (Beatty, 2000: 335).

Duygusal zekâ liderlere kendi duygularını ve çalışanlarının duygularını anlayabilme ve yönetebilme olanağı vermekte, çalışanlarının üzerinde etkili olan korku, kırgınlık vb. olumsuz duyguları yönetebilmesini kolaylaştırmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan liderler; takipçilerinin ihtiyaçlarına daha çok yanıt verebilmekte (Zhou ve George, 2003), ortak amaçların geliştirilmesi, etkinliklerine atfedilen önem algısının artırılması, iletişim, güven, iş birliği ve iyimserliğin oluşturulması ve korunması, karar almada esnekliğin sağlanması ve örgüt için anlamlı bir kimliğin oluşturulması ve korunması konularında daha etkili olmaktadır (George, 2000: 1027).

görenlere görevleri tamamlayabilmek için atmak zorunda oldukları adımları gösteren ve bu yolda onlara rehberlik eden “görev lideri”nden farklı olarak duygusal lider, kişisel ilişkilerin de yerine vurgu yapmakta ve onları güçlendirmektedir. Sonuçta iş görenlerin gönüllü katılımını sağlayan bu yaklaşımda bireylerin iş doyumları, performansları ve çalışma grubunun etkililiği artmaktadır (Eagly, 1970: 517; Livingstone ve Day, 2005; Moz, 2005: 56). Liderlerin, kişisel ilişkilerdeki beceriksizlikleri ise Goleman (1998)’a göre, bireylerin hırçınlaşmasına ve zaman kayıplarına sebep olmakta, iş görenlerin motivasyonlarına ve adanmışlıklarına zarar vermekte, duyarsızlık ve dümanlık temelli bir iklim oluşturmakta ve sonuçta da örgütteki herkesin performansını düşürmektedir.

Doyumu

doyumu kavramı farklı araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır ve üzerinde herkesin anlaşmaya vardığı evrensel bir tanım bulunmamaktadır. Hoppock’a (1935) göre iş doyumunu, “bireyin içtenlikle ‘beni imden memnunum’ demesine sebep olacak psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullardır”. Locke’a (1976) göre iş doyumunu, “bir kimsenin işi veya işteki deneyimleriyle ilgili değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu ve hoş giden duygusal durumlardır”. “tutumları” ve “iş doyumunu” kavramlarını birbirinin yerine kullanan Vroom’a (1982) göre iş doyumunu, “bireylerin halen yaşadıkları işteki rolleriyle ilgili duygusal yönelimleridir” (Green, 2000). Liss ve Judge’ye (2004) göre iş doyumunu, “bireyin iş ortamında maruz kaldığı uyaranlar ile onlara verdiği cevaplar arasındaki ilişkiye yönen, işle ilgili örtülü değerlendirme işlemidir”.

doyum kavramının kuramsal temelleri bazı motivasyon kuramlarına dayanmaktadır. Bunlardan biri olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarisi kuramına göre bireyler, hiyerarşik basamaklardaki ihtiyaçları karılandı ı oranda i ten ve i çevresinden doyum almaktadırlar. Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramında, i doyumunun temel kayna ı olarak i in kendisine odaklanılmaktadır. Herzberg, i doyumuyla ilgili faktörleri içsel (motive edici) ve dı sal (hijyen) faktörler olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. Motive edici faktörler mevcut oldu u zaman i doyumunu olumlu ekillde etkilerler fakat onların mevcut olmaması doyumsuzlu a yol açmaz. Hijyen faktörler ise mevcut oldukları zaman i doyumunu etkilemezler fakat onların mevcut olmaması bireylerde doyumsuzlu a yol açmaktadır. Vroom'un beklenti kuramında, bazı ki ilik de i kenleri ve durumsal de i kenlerin i doyumunu üretti i öne sürülmektedir. Buna göre; bireylerin bir i i ba arabil ecek yeterlikte olduklarına dair özgüvenleri (expectancy), gösterecekleri çabanın onları istenilen sonuca ula tıraca ına ili kin güvenleri (instrumentality) ve bir i i ba ardıklarında elde edecekleri ödüle attettikleri önem (valence) onları motive etmekte ve beklentileri kar ılandı ı ölçüde i doyumuna ula maktadırlar. Adams'ın e itlik kuramına göre bireyler kendi girdi ve çıktılarıyla di erlerinin girdi ve çıktılarını kar ıla tırmakta ve bir e itsizlik algıladıklarında bu durum onların i doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. doyumunu açıklamaya yönelik olan durumsal modellerde ise; i in özellikleri, örgütün özellikleri ve bireysel özelliklerin, bireylerin i te kar ı kar ıya kaldıkları durumsal olaylarla etkile im içinde onların i doyumunu ekillendird i i savunulmaktadır (Green, 2000).

Bu kavramla ilgili olarak yapılan ara tırmaların sonuçları, i doyumunun unsurlarının iki temel boyut altında toplandı ını göstermektedir. Bunlardan birisi, görel olarak dengeli ve kararlı olan bili sel boyut; di eri ise daha dengesiz ve kararsız olan duygusal boyuttur (Scott ve Judge, 1996: 639). İlgili ara tırmalarda , i doyumunun öncüllerinin de genel olarak bili sel ve duyu sal de erlendirmelerden kayna ını al anlar ekinde iki grupta ele alınabilece i görülmektedir.

Bu konuyla ilgili ara tırma bulgularından hareketle, i doyumunu olumlu yönde etkileyen öncül de i kenleri öyle sıralayabiliriz: bireylerin içinde bulundukları iyi ruh hali (pleasant mood), yapmakta oldukları i in, onları arzu edilen sonuçlara ula tıraca ına dair inançları (job beliefs) (Ilies ve Judge, 2004), kendi yeteneklerinin

onları ba arıya ta ıyaca ına dair ta ıdıkları inanç (Rhodes, Hollinshead ve Nevill, 2007), esnek uygulamalar, i görenlere yüklenen sorumlulu un miktarı, i in çe itlili i (job variety) (Houston, Meyer ve Paewai, 2006), rollerin açıkça tanımlanmı olması (role clarity), i görenlerin yaptıkları i üzerinde sahip oldukları kontrol düzeyi (job control) (Korunka, Scharitzer, Carayon ve Sainfort, 2003), ö retimsel ve örgütsel konularda kendi kararlarını kendilerinin vermeleri sa lanarak güçlendirilmeleri (Zembylas ve Papanastasiou, 2005), ya anan de i im sürecinde ö retmenlere özerklik sa lanması ve bu sürece bireysel olarak katılımlarının sa lanması (Butt vd., 2005), i görenlere verilen ücretin miktarı, i tasarımı kapsamında i görenlerin gerekli kaynaklara rahatça ulaşmalarının sa lanması ve i lerini yaparken onlara sa lanan özerkli in düzeyi (Garrido, Perez ve Anton, 2005), i görenleri destekleyici nitelikteki insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları (Stevens vd., 2006), yöneticilerin sergiledikleri dönü ümcü liderlik davranı ları (Nguni, Slegers ve Denesen, 2006), i görenlerin örgütün izledi i politikalar hakkında ve kendi ki sel performanslarıyla ilgili de erlendirmeler konusunda yeterince bilgilendirilmeleri (Rosenfeld, Richman ve May, 2004), ö rencilerle etkile imde bulunmaları, meslektarıyla iyi ili kiler geli tirmeleri, di er bireylerin ve genel anlamda toplumun geli mesine katkıda bulunmaları için kendilerine fırsatlar sa lanması (Hean ve Garrett, 2001; Zembylas ve Papanastasiou, 2006), meslektarın dostça ve sıcak davranı ları, i birlikçi çalı ma ko ulları (Rhodes vd., 2007).

Ö retmenlerin; kendilerine kar ı ayrımcılık yapıldı ını dü ünmeleri, i yüklerinin fazla olması, (stres, kötü çalı ma ko ulları, maruz kaldıkları kötü muameleler vb. faktörlerden dolayı) psikolojik sa lıklarının yeterince iyi olmaması, i içinde yükselme fırsatlarına yeterince sahip olmamaları, i içindeki statülerinin onları memnun edecek düzeyde olmaması (Miller ve Travers, 2005), sosyal problemler ve bunların ö retmenlerin i i üzerine olan etkisi, kırtasiyecilikle dolu yönetimsel i lerle ilgili olarak ya adıkları problemler, ö rencilerin ilgisizli i, kötü davranı ları ve disiplin konusund a ya adıkları problemler, di er ö retmenler ve yönetimsel personelle ya anan problemler, kendilerini geli tirme ve yükselme anlamında yeterince fırsata sahip olmamaları, ö retmenlik mesle inin itibarının giderek dü mesi (Zembylas ve Papanastasiou, 2005, 2006), aldıkları ücretlerin dü üklü ü ve a ırı i yükü (Hean ve Garrett, 2001) gibi faktörler onların i doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

görenlerin e itim düzeyleri ile i doyumları arasında olumlu yönde bir ili ki bulunmaktadır. Bu durum, i görenlerin e itim düzeyleri ile onların aldıkları ücretten, i in kararlılı ından, i in kendisinden, çalı ma saatlerinden, çalı ma programından ve i ko ullaılarından duydukları doyum arasında bulunan olumlu do rusal ili kiden kaynaklanmaktadır. E itim düzeyi ile i doyumunu arasındaki ili kinin yönünü, i görenlerin aldıkları e itim ile istihdam ko ullaı arasındaki uyuma ili kin algıları belirlemektedir. stihdam ko ullaı, i görenlerin aldıkları e itim düzeyinden kaynaklanan beklentilerini kar ıladı ı takdirde i ko ullaılarından duydukları doyum düzeyi de artmaktadır (Vila ve Garcia-Mora, 2005).

doyumunun yöneldi i çe itli odaklar bulunmaktadır. Yöneticiden, meslekta lardan, görevden ve i ko ullaılarından duyulan doyum, üzerinde en fazla durulan dört odak olarak sayılabilir. Bu odaklardan duyulan doyum farklı faktörlerden etkilenebilmektedir. Örne in, yönetici ile i görenler arasındaki iyi ili kiler onların yöneticiden duydukları doyum düzeyini arttırırken, yapmakta oldukları görevin onlara sa ladı ı fırsatlara yönelik olumlu algıları ise onların görevden duydukları doyum düzeyini arttırmaktadır (Schyns ve Croon, 2006).

görenlerin yukarıda sayılan boyutlarla ilgili doyumları bireysel farklılıklar gösterir. Dı sal (extrinsic) doyuma sahip i görenlerde dı sal ve maddi ödüller daha etkili olurken, içsel (intrinsic) doyuma sahip olanlarda içsel ve sembolik ödüller daha etkili olmaktadır. Bazı i görenler için maa sadece hijyen bir faktör özelli i göstermekte ve ancak normal olanın ötesindeki maddi ödüller bu ki ileri tatm in edebilmektedir (Tang ve Kim, 1999: 17).

Örgütsel Adanmı lık

Alan yazında, örgütsel adanmı lık kavramına yönelik farklı yakla ımlardan kayna ını alan de i ik tanımlar bulunmaktadır. Bu kavrama duygusal boyutta yakla an Mowday, Porter ve Steers'e (1982) gore örgütsel adanmı lık, ki inin bir örgütle kimli ini bütünüle tirmesinin ve o örgüte sargınlı ının görelili gücüdür. Buchanan'a (1974) göre örgütsel adanmı lık, bir örgütün amaçlarına ve de erlerine, ki inin bu amaçlarla ve de erlerle ilgili olan rolüne v e bizzat örgütün kendisine duyulan duygusal, hatta partizan bir ba lılıktır. Fayda-zarar ili kisi açısından Kanter'e (1968) göre örgütsel adanmı lık, ki inin örgütte kalmaya devam etmek ile elde edece i faydaları ve örgütten

ayrılmanın yol açacağı zararları algılamasının bir sonucudur. Normatif bakı açıısıyla Wiener'e (1982) göre örgütsel adanmışlık, ki iyi örgütün amaçlarına ve ilgilerine uygun hareket etmeye yönelten içselleştirilmiş baskıların toplamıdır.

Reichers (1985, s.465) örgütsel adanmışlık kavramının, örgütle ilgili olan çok sayıda odağa yönelebileceğini ifade ederek bu kavramı; "bir örgütün paydaşlarının (üst yönetim, mü teriler, sendikalar ve genel olarak toplum) amaçlarıyla özdeşleşme süreci" şeklinde tanımlamıştır. Reichers'a (1985, s.469) göre örgütler gerçek anlamda tekil birer varlık değil, örgüt içinde ve dışındaki birçok etki çevresinin ve paydaşların oluturduğu çok parçalı yapılardır. Örgütün sahipleri (hissedarları), yöneticileri, alt ve üst düzey çalışanları, mü terileri, sponsorları, örgütün içinde bulunduğ, etkilediği ve etkilendiği çevre, örgütün çoklu yapısını oluturan unsurlardır. Bu unsurların her birinin kendi amaçları ve değerleri vardır ve bunlar örgütün amaçlarıyla uygun olmayabilir.

Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda, çalışanların adanmışlıklarının yöneldiği çok sayıda farklı odak bulunduğ görülmüştür. Kariyere adanma (Chang, 1999), programa adanma (Neubert ve Cady, 2001), sendika vb. birliklere adanma (Deery, Iverson ve Erwin, 1994), mesleğe adanma (Vanderberg ve Scarpello, 1994), profesyonel adanmışlık (Rowlinson, 2001; Wallace, 1993), iş arkadaşlarına adanma (Yoon, Baker ve Ko, 1994), işe adanma (Aremu ve Adeyoju, 2003), örgüt içindeki çeşitli gruplara adanma (Reichers, 1985) ve tepe yöneticilere, deneticiye ve mü teriye adanma (Gregersen, 1993) bu farklı adanmışlık odakları arasında en çok dikkati çekenlerdir.

Örgütsel adanmışlık konusunda, farklı yaklaşımlardan kaynağını alan çok sayıda sınıflandırma bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar arasında son yıllarda en çok kabul gören sınıflandırmalardan birisi de Meyer ve Allen'in (1997) üç boyutlu sınıflandırmasıdır. Bu yaklaşıma göre örgütsel adanmışlığın boyutlarına aşağıda değinilmektedir (Meyer ve Allen, 1997):

1. Duygusal Adanmışlık (Affective Commitment): çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini ifade eder. Bu bağlılık türünde bireylerin örgütte kalma nedeni duygusal bağlılık, örgüte sargınlık (involvement), örgütün amaçlarıyla özdeşleşme ve örgütsel kimlik kazanarak örgütle bütünleşmedir. Örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık hisseden bireylerin örgüt üyeliğini sürdürme nedenleri, buna gereksinim duymaları değil, bunu gerçekten istiyor olmalarıdır. Duygusal adanmışlık,

bazı zihinsel süreçlerin ardından gerçekleşmektedir. Bunlar; geriye dönük rasyallatırma (retrospective rationality), klasik koullanma (classical conditioning), nedensel yüklemeler (causal attribution) ve kiinin örgüt içinde beklentilerine ulaşma derecesini gösteren (personal fulfilment) algıdır.

2. Devam Adanmışlık (Continuance Commitment): Bu adanmışlık türünde bireyler, tamamen fayda maliyet anlayışı içinde örgüte hesapçı bir anlayışla bağlanmaktadır. Bu adanmışlık türünün bireyde oluşmasına katkıda bulunan üç temel öğe vardır. Bunların birincisi, bireyin zaman içinde örgüte kıdem, zaman, emek bağlamında yaptığı yatırımlar ve bu yatırımlar sonucunda elde etmeyi umduğu değertir (emeklilik aylığı, terfi beklentisi vb.). Devam adanmışlığına sebep olan ikinci öğe, i görenin başka bir örgütte bulunma alternatifinin bulunmamasıdır veya çok az alternatifinin olmasıdır. Üçüncü öğe ise, bireyin bulunduğu örgütte aldığı maaştan memnun olması veya örgütün ona sağladığı maddi olanakların değertliliği ve çekiciliğinden dolayı bunları kaybetmek istememesidir. Böylece i gören örgütte kalmaya devam eder. Çünkü örgütten ayrılmanın ya maliyeti çok yüksektir, ya başka bir alternatifi yoktur, ya da burada elde ettiği maddi olanakları başka bir yerde elde etmenin çok zor olduğunu düşünmektedir. Yani i gören kendini bu örgütte kalmaya mecbur hissetmektedir.

3. Normatif Adanmışlık (Normative Commitment): Bu adanmışlık türünde bireyin örgütte kalmaya devam etmesinin nedeni, bunun en doğru ve ahlaki tercih olduğunu düşünmesi ve örgüte sorumluluk hissiyle bağlı olmasıdır. Bu adanmışlık türünün oluşmasında üç süreç etkili olmaktadır. Birincisi, bireyin ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşme süreci içinde öğrendiği değerlerdir. İkincisi, sosyal sözleşme anlayışından kaynaklanan iyiliğe iyilikle, kötülüğe kötülükle karşılık verme ile ilgili normlardır (reciprocity norms). Üçüncü süreç ise, i görenle örgüt veya i görenle yönetici arasında bulunan ve iki tarafın birbirine karşı yükümlülüklerinin ifadesi olan “psikolojik anlaşma”lardır.

Bu konuda yapılmış olan araştırmaların bulgularına göre i görenlerde örgütsel adanmışlığın öncülü olan değerleri şöyle sıralayabiliriz: açık ve dürüst bir iletişim adına sahip olan bir örgütsel yapının bulunması (Zangaro, 2001), katılımı cesaretlendiren bir örgütsel kültürün bulunması (Parnell ve Crandall, 2003), i görenlerin alınan kararlara katılımlarının sağlanması (Celep, 2000; Somech ve Bogler, 2002;

Lines, 2004; Torka, 2004), stratejik planlama sürecine katılımlarının sağlanması (Oswald, Mossholder ve Harris, 1994), i lerini yaparken özerklik sağlanması (Firestone ve Pennell, 1993), örgüt içindeki bilgilere ve di er kaynaklara ulaşmalarının sağlanması (McDermott, Laschinger ve Shamian, 1996), örgütün stratejik amaçları (Enriquez, McBride ve Paxton, 2001), beklentileri (O’Creevy, Winfrow, Lydka ve Morris, 1997) ve vizyonu (Oswald vd., 1994) hakkında bilgilendirilmeleri, kendilerine adil ve insafli şekilde davranılması (Martin ve Bennett, 1996; Naumann, Bennett, Bies ve Martin, 1998), uygun miktarda ücret almaları (Abdulla ve Shaw, 1999), i görenle örgüt (ve/veya yönetici ya da denetici) arasında etik değerler noktasında bir uyumun bulunması (Schwepker, 1999; Peterson, 2003; Janssen, 2004), destekleyici ve kolaylaştırıcı bir lidere sahip olmaları (Kidd ve Smewing, 2001; Hui, Lee ve Rousseau, 2004) ve liderlerini (veya deneticilerini) güvenilir bulmaları (Perry, 2004).

Örgütsel adanmışlığın hem genel olarak örgütün etkililiğini ilgilendiren ve do rudan i le ilgili çıktılar üzerinde belirleyici olan, hem de bireysel olarak i görenleri ilgilendiren bazı olumlu sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel adanmışlığın bu olumlu sonuçlarını şöyle özetleyebiliriz: i görenlerin daha üretken ve daha sadık olmaları (Ward ve Davis, 1995), örgütsel etkililiğinin ve bireyler arasındaki güvenin olumlu yönde etkilenmesi (Marchiori ve Henkin, 2004), i görenlerin örgütle özdeşleşme ve performans düzeylerinin artması (Bogler ve Somech, 2004), i ten ayrılma niyetlerinin azalması (Saridede ve Doyuran, 2004), i ten ayrılma ve i e geç gelme oranlarının azalması (McDermott vd., 1996), i te hazır bulunma (attendance) oranlarının artması (Dahlke, 1996), i i savaşımla oranın azalması (Özden, 1997), i görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması (Bolon, 1997), i görenlerin psikolojik iyi hallerinin olumlu yönde etkilenmesi ve psikolojik, fiziksel ve i le ilgili stres de i kenlerinin belirtilerinin azalması (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Organ (1988, s.4) örgütsel vatandaşlık kavramını üç temel bile en etrafında tanımlamaktadır: “a) görenin kendi iradesiyle (discretionary), gönüllü olarak ortaya koyduğu, b) do rudan ya da açık bir şekilde örgütün formal ödül sistemi tarafından tanınmayan ve c) örgütün etkili şekilde i leyi sürdürmesine katkıda bulunan i gören davranışlarıdır”.

Örgütsel vatandaşlık gönüllü davranışları kapsar. Bu davranışlar, bireyin örgütle olan sözleşmesi içinde yer almaz; ya da bireyin örgütteki rolünden beklenen davranışlar kapsamında değildir. Bireyin kendi iradesiyle ortaya koyduğu bu davranışlar tamamen bir kişisel tercih meselesidir. Bu davranışların yapılması durumunda örgüt tarafından herhangi bir formal ödül verilmediği gibi, yapılmaması durumunda da herhangi bir formal ceza verilmesi söz konusu değildir (Bolon, 1997: 222; Kwantes, 2003: 8).

Örgütsel vatandaşlık davranışları kuramsal temelini, daha kapsamlı bir kavram olan “prososyal örgütsel davranışlar”dan almaktadır. Motowidlo (1986) “prososyal örgütsel davranışlar” kavramını; 1) örgütün bir üyesi tarafından gerçekleştirilen, 2) kişinin örgütteki rolünü yerine getirirken etkilenebileceği, grup ya da örgüte yönelik olan ve 3) yönelik olduğu bu davranışın/odakların iyi halini (welfare) arttırmak niyetiyle yapılan davranışlar şeklinde tanımlamaktadır. Prososyal örgütsel davranışlar, rol içi (intra-role) ve rol ötesi (extra-role) davranışlar olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Rol içi davranışlar, kişinin yapmakla sorumlu olduğu ve örgüt tarafından açıkça tanımlanmış olan davranışlardır. Rol ötesi davranışlar da örgüt tarafından açıkça tanımlanmamış olan gönüllü olarak görülen davranışlardır. Örgütün etkililiğine katkıda bulunma anlamında içlevsel olan rol ötesi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütün zararına olmasına rağmen belli bireylerin ya da grupların faydasına yönelik olarak sergilenen (içlevsel olmaya) rol ötesi prososyal davranışlar ise ÖVD kapsamında ele alınmamaktadır (Organ, 1990: 48; Schnake, 1991: 737).

ÖVD’nin yöneldiği çeşitli odaklar bulunmaktadır. Oplatka (2006), gerçekleştirdiği nitel araştırma sonucunda, öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD’nin dört temel odağına yöneldiğini tespit etmiştir. Bunlar (Oplatka, 2006):

1) Ö renci: Bireysel olarak öğrencilerin faydasına yönelik olan ÖVD’dir. Öğretmenin formal ders saatleri dışında öğrenciye pedagojik açıdan yardım sağlaması, sıkıntı içindeki bir öğrenciyle ilgilenmesi ve öğrencinin sıkıntı yaşamaması için önceden önlemler alması bu kapsamdadır.

2) Sınıf: Sınıfın tümüne ya da sınıftaki belli bir öğrenci grubuna yönelik olan ÖVD’dir. Öğretmenin sınıfta gerekli olduğu düşünülmüş ve uygulamaya koyması, öğrencilerin ev ödevlerini tam anlamıyla detaylı olarak incelemesi ve sınıfın sosyal etkinliklerine katılması bu kapsamdadır.

3) Personel: Ö retmenlerin okuldaki di er meslektârlarına yönelik olarak sergiledikleri ÖVD’dir. Ö retmenin di er meslektârlarına ö retim materyalleri vermesi, mesleki konularda ve yönetsel görevlerde onlara yardım etmesi ve onlara duygusal anlamda destek olması bu kapsamdadır.

4) Okul Örgütü: Ö retmenin mesai dı ında bile okulu ilgilendiren etkinliklere katılması, geçici ve informal görev gruplarına katılması ve hiçbir ödöl beklentisi olmadan okulla ilgili görevleri üstlenmesi gibi genel anlamda okul örgütüne yönelik olan ÖVD’dir.

ÖVD kavramına yönelik ilk sınıflandırmayı yapmı olan Smith, Organ ve Near (1983) bu kavramı fedakârlık (altruism) ve genelle mi uysallık (generalized compliance) olmak üzere iki boyutta incelemi lerdir. Organ (1988) ÖVD kavramını u be boyut içinde ele almı tır: fedakârlık (altruism), nezaket (courtesy), vicdanlılık (conscientiousness), üyelik erdemi (civic virtue) ve sportmenlik (sportsmanship). Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) ise bu modeli temel alarak “Organizational Citizenship Behaviors Scale” adlı ölçe i geli tirmi lerdir. Bu model literatürde en fazla kabul gören yakla ım olsa da Ö VD ile ilgili farklı sınıflandırmalar da bulunmaktadır. Bu farklı sınıflandırmaları Williams ve Anderson (1991) örgüte yönelik davranı lar (OCBO) ve bireylere yönelik davranı lar (OCBI) ekinde iki grupta daha genel bir bakı açısıyla ele almı lardır. Kid well, Mossholder ve Bennett (1997), bireylere yönelik olan nezaket ve fedakârlık alt boyutlarının OCBI kapsamında; örgüte yönelik olan vicdanlılık, üyelik erdemi ve sportmenlik alt boyutlarının ise OCBO kapsamında ele alınması gerekti ini ifade etmekte dirler. Bu çalı mada bu iki genel ba lık altında, bahsedilen boyutlara de inilecektir.

A) Bireylere Yönelik ÖVD (OCB-Individual): Bu boyut, do rudan belli bireylerin faydasını hedef alan fakat dolaylı olarak da örgütün genel i leyi ine katkıda bulunan davranı lardır. Di er i görenlerle ki isel olarak ilgilenme ya da onlara i lerinde yardım etme bu davranı lara örnek olarak verilebilir (Williams ve Anderson, 1991). Fedakârlık ve nezaket alt boyutları bu kapsamda ele alınmaktadır.

1) Fedakârlık (altruism): Bu alt boyut, örgütle ilgili bir görev ya da problem konusunda örgüt içindeki di er bir ki iye yardım anlamına gelecek bütün istemli davranı ları kapsamaktadır. e yeni ba lamı ya da belli bir görevi yapmakta zorlanan bir meslektârlına gönüllü olarak yardım etme, i e gelememi ya da i yükü a ır olan bir

arkadaşının yükünü gönüllü olarak üstlenme davranışları bu kapsamdadır (Organ, 1988).

2) Nezaket (courtesy): Aynı örgütte görev yaptığı diğer çalışanlarla ilgili olarak ortaya çıkabilecek muhtemel problemleri önceden sezip tespit etmeyi, bu problemlerin ortaya çıkmasını önlemek için ya da bu problemlere çözüm sağlamak için çalışması, diğer çalışanların haklarına saygı göstermeyi ve onlarla iyi geçinmeyi kapsamaktadır (Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990).

B) Örgüte Yönelik ÖVD (OCB-Organizational): Bu boyut, çalışanın doğrudan ve genel anlamda örgütün faydasına yönelik olarak yaptığı ÖVD'yi kapsamaktadır. Gelmesine engel olacak ciddi bir durum bulunduğunda gelmeyeceğini önceden haber verme ya da düzenin korunmasına katkıda bulunan ve genel kabul gören informal kurallara uyma bu davranışlara örnek olarak verilebilir (Williams ve Anderson, 1991). Vicdanlılık, üyelik erdemi ve sportmenlik alt boyutları bu kapsamda ele alınmaktadır.

1) Vicdanlılık (conscientiousness): çalışanın, örgütün kurallarını ve düzenlemelerini kabul ederek bunları içselleştirmesi ve bunun sonucu olarak da hiç kimse onu izlemese ve denetlemese bile bunlara tam anlamıyla uymasını ifade etmektedir. çalışanın aldığı paranın hakkını verebilmek için bütün gücüyle çalışması, işi teki zamanını boşluqlarla geçirmeden ve kaytarmadan işinin gereğini yapmaya çalışması ve örgütün kaynaklarını boşa harcamamaya çalışması bu davranışlara örnek olarak verilebilir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000).

2) Üyelik erdemi (civic virtue): çalışanın, örgüt içindeki politik süreçlere ve örgütsel etkinliklere sorumluluk duygusuyla ve yapıcı bir şekilde katılımını ifade etmektedir. Örgütte olup bitenlerle ilgili olarak örgütün faydası adına görüşlerini bildirme, toplantılarda hazır bulunma, kendisine iletilen örgütle ilgili mailleri ve diğer materyalleri okuma, kişisel zamanını ayırarak işiyle ve örgütle ilgili yayınları takip etme ve bu anlamda olup bitenlerden zamanında haberdar olmaya çalışması bu kapsamdaki davranışlara örnek olarak verilebilir (Organ, 1988).

3) Sportmenlik (sportsmanship): çalışanın, örgüt içinde karşılaştığı ve kaçınılmaz nitelikte olan sıkıntı verici durumlara, kendisine yüklenen ağır vazifelere ve iş yüküne tahammül etmesi, bunlardan dolayı şikâyet etmemesi ve söylenmemesidir. Bu davranışlar içinde olan çalışanlar, basit meselelerle uğraşmak yerine örgütün uzun vadedeki büyük hedeflerine odaklanmakta, gerektiğinde sınırlarına hâkim olmasını

bilmekte ve fayda getirmeyen çatı malardan uzak kalmaktadırlar (Organ, 1988; Walz ve Niehoff, 2000).

İlgili alan yazında, ÖVD'nin öncülü olan çok sayıda de i kenden bahsedilmektedir. Ö retmenlerin yönetsel ve e itimsel kararlara katılımı ile onların ö rencilere, di er ö retmenlere ve okula yönelik ÖVD'leri arasında olumlu bir ili ki bulunmaktadır (Somech ve Bogler, 2002). Bireyle örgüt arasındaki “psikolojik anla ma”nın gereklerinin yerine getirildi ine ili kin olum lu algı, i görenlerin örgüte yönelik ÖVD'leri üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Turnley, Boli no, Lester ve Bloodgood, 2003). Liderin “anlayı lı” davranı ları i görenlerin “sportmenlik” boyutundaki ÖVD'lerini olumlu yönde etkilemektedir (Snake, Dumler ve Cochran, 1993). Erkeksi cinsiyet rolleriyle tanımlanan (mühendislik gibi) i lerde çalı anlar “üyelik erdemi” boyutundaki ÖVD'leri daha fazla sergilemektedirler (Kidder, 2002). Çalı ma grubunun kayna mı lık (cohesive ness) düzeyi i görenlerin “nezaket” boyutundaki ÖVD'lerini olumlu yönde etkilemekte ve i doyumunu ile nezaket boyutundaki ÖVD arasındaki ili kiyi güçlendirmektedir (Kidwell, Mossholder ve Bennett, 1997). görenlerin “algıladıkları örgütsel destek”, “sosyal takas kuramı” çerçevesinde i görenlerde yükümlülük duygusu uyandırmakta ve onların ÖVD'lerini olumlu yönde etkilemektedir (Shore ve Wayne, 1993). Ayrıca “yönetsel kontrol düzeyi” de “algılanan örgütsel destek” aracılı ıyla ÖVD üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır (Piercy, Cravens, Lane ve Vorhies, 2006). görenlerin algıladıkları örgütsel destek onların örgüte olan sosyal ba lılıklarını arttırmakta, i özelliklerine yönelik olumlu algıları ise onların i e olan ba lılıklarını arttırmakta ve her iki faktör de onların ÖVD'lerini olumlu yönde etkilemektedir (Cardona, Lawrence ve Bentler, 2004).

görenlerin sergiledikleri örgütsel vatan da lık davranı ları örgütün genel anlamdaki performansını ve ba arısını arttırmaktadır (Organ, 1988; Smith, Organ ve Near, 1983; Williams ve Anderson, 1991; Walz ve Niehoff, 2000) . Ara tırmacılar bu durumu; “yardım etme” davranı nın çalı ma arkada larının performansını arttırması, i görenlerin “nezaket” ve “sportmenlik” davranı ları sayesinde yöneticinin kriz durumlarıyla u ra mak zorunda kalmaması ve vaktini daha stratejik i lere ayırabilmesi, “vicdanlılık” davranı ları sayesinde denetim masraflarının azalması ve kaynakların daha etkili kullanımının sa lanması gibi faktörlerle açıklamaktadırlar (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

ÖVD ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların iddia ettiği bir diğer nokta ise; ÖVD sergileyen id çalışanların performanslarının, yöneticileri tarafından genelde objektif performans kriterleriyle belirlenen çizgiden daha yüksek olarak değerlendirildiği gerçektir. Araştırmacılar bu durumu; yönetici ile id çalışan arasındaki karşılıklılık normları, rol ötesi davranışlara ilişkin yöneticinin kafasında bulunan olumlu önyargılar ya da yöneticinin bu davranışları içsel sebeplere atfetme eğiliminde olması gibi faktörlerle açıklamaktadırlar (Podsakoff vd., 2000).

Doyumu, Örgütsel Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Birbirleriyle Olan İlişkileri

Bu kısımda, id doyumu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerine, ilgili alan yazındaki açıklamalar ve bu konularda yapılan araştırmalardan elde edilmiş olan bulguları burada değinilmektedir.

Doyumu – Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisi

Öğretmenlerin id doyumu, onların öğretmenlik mesleğine ve okula karşı olumlu bir tutum geliştirmelerine sebep olmaktadır. Bu durumun da, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerine yol açtığı saptanmıştır (Williams ve Anderson, 1991: 601; Somech ve Zahavy, 2000: 649).

id doyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalarda, bilişsel değerlendirmelerden kaynağını alan id doyumunun, tamamen duygusal değerlendirmelere dayanan id doyumuna kıyasla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde daha güçlü ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Organ ve Konovsky (1989), id çalışanların maruz kaldıkları adil ve insafli uygulamaların (fair treatments), onlarda idye yönelik daha olumlu bilişsel değerlendirmelere yol açtığını, bilişsel temelli id doyumunu arttıran bu durumun da id çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu ilişkiyi “sosyal takas kuramı (social-exchange theory)” kapsamında ele alan araştırmacılar, id çalışanların yöneticilerinden, deneticilerinden ve genel olarak örgütten gördükleri adil ve insafli uygulamalardan duydukları doyum düzeyinin, karşılıklılık normları (reciprocity norms) çerçevesinde id çalışanlarda yükümlülük duygusu oluşturduğunu ve bu durumun da id çalışanları örgütün menfaati adına örgütsel vatandaşlık davranışlarını

sergilemeye yöneltti ini ifade etmi lerdir (Organ, 1990; Moorman, 1993). doyumunu ile ÖVD arasındaki ili ki yi inceleyen ba ka bir ara tırmada ise; liderin adil ve insaflı uygulamalarının i görenin lidere yönelik doyumunu arttırarak onu ÖVD'nin fedakârlık (altruizm) boyutundaki davranı ları yapmaya yöneltti i, i özelliklerinden duyulan doyumun ise ÖVD'nin itaat (compliance) boyutundaki davranı larla olumlu bir ili ki içinde oldu u bulunmu tur (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990).

doyumunu ba ımlı de i ken olarak ele alan bazı ara tırmalarda, ÖVD'ni n fedakârlık boyutundaki davranı ların kayna ı olan ve di erlerinin menfaatini kendi menfaatinden üstün tutmayı ifade eden de erlere (other oriented/self -transcendence values) daha yüksek düzeyde sahip olan bireylerin i doyumlarının daha yüksek oldu u bulunmu tur. Fedakârlık de erlerine yüksek düzeyde sahip olan bireyler, sosyal bilgileri i leme sürecinde ki isel fayda ve maliyet hesaplarını yapmaya daha az e ilimlidirler. Bu durum, bireylerde e itsizlik algılarının daha az ortaya çıkmasına ve ki isel fayda beklentisinin dü ük olmasından dolayı da hüsrân duygusunu daha dü ük oranda ya amalarına sebep olmakta ve böylece bireyler, i doyumunu olumsuz yönde etkileyen bu faktörlerden uzak kalmaktadırlar (Arciniega ve Gonzalez, 2005).

Doyumu – Örgütsel Adanmı lık li kisi

İlgili alan yazında, i doyumunu ile örgütsel adanmı lık arasında güçlü bir ili ki oldu u görülmektedir. Ancak bu ili kinin yönü ve hangisinin sebep hangisinin sonuç de i ken i oldu u konusunda farklı açıklamalar bulunmaktadır. Williams ve Hazer (1986), i doyumunun, örgütsel adanmı lı ın öncülü oldu unu bulmu tur. Mathieu ve Farr (1991), i doyumunu ve örgütsel adanmı lı ın kar ılıklı olarak ili ki içinde oldu unu, fakat i doyumunun örgütsel adanmı lık üzerindeki etkisinin daha güçlü oldu unu saptamı tır. Vanderberg ve Lance (1992), 1) doyumun adanmı lı ın öncülü oldu u, 2) adanmı lı ın doyumun öncülü oldu u, 3) iki kavramın kar ılıklı ili ki içinde bulundu u ve 4) iki kavram arasında sebep sonuç ili kisinin bulunmadı ı dört olası modeli, yapısal e itlik modellemesiyle test etmi ve örgütsel adanmı lı ın i doyumunun öncülü oldu u modelin en iyi model oldu unu görmü tür. Rayton (2006) ise yaptı ı probit analizi sonucunda, i doyumuyla örgütsel adanmı lık arasındaki ili kinin aslında sahte (spurious) bir ili ki oldu unu ve bu ikisinin de bazı demografik de i kenler ve insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili de i kenler tarafından ortak bir ekilde yordandıkları

için bu sahte ilişkinin ortaya çıktığını doğrulayan bulgular elde etmiştir. Bu farklı açıklamalara rağmen, bu konuyla ilgili araştırmaların büyük çoğunluğunda iş doyumunun, örgütsel adanmışlığın öncülü olarak ele alındığı ve bu durumun da empirik olarak desteklendiği görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda, iş doyumunun, bireyin örgütte kalma arzusunun ve örgütsel adanmışlık düzeyini arttırdığı saptanmıştır. Ayrıca, hem iş doyumu hem de örgütsel adanmışlığın ortak sonuçları olarak; iş gören devir oranı, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işi terk etme oranlarını anlamlı şekilde azalttığı bulunmaktadır (Bolon, 1997; Busch, Fallan ve Pettersen, 1998; Karsh, Booske ve Sainfort, 2005). Bu iki kavramın ortak sonuçları olduğu gibi, bazı ortak öncülleri de bulunmaktadır. Adanmışlık ve iş doyumunun ortak öncüllerini inceleyen bir araştırmada; iş görenlerin, onları tatmin edecek düzeyde ücret almaları, işe sargınlık (job involvement) düzeylerinin yüksek olması ve işin rutinleşme (job routinization) düzeyinin düşük olmasının onların hem örgütsel adanmışlık hem de iş doyumu düzeylerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Aynı araştırmada; iş görenlerin meslektaşlarından gördükleri desteğin ve açıkça ifade edilen iş beklentilerinin sadece adanmışlık üzerinde olumlu etkisinin bulunduğuna saptanırken, iş görenlere sağlanan yönetsel desteğin ve onlara sağlanan kariyer fırsatlarının da sadece iş doyumu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğuna saptanmıştır (Rayton, 2006).

doyumuyla örgütsel adanmışlık arasında bilişsel-duyu salık yönünden bir farklılık bulunmaktadır. İş doyumu, bireyin işteki belli görevlere ve deneyimlere ilişkin duyu sal tepkisinin ifadesidir. Örgütsel adanmışlık ise, bireyin örgütiyle psikolojik bütünlüğe dayalı bilişsel tepkisini ifade etmektedir (Balay, 2000, s. 136). İş doyumu, duyu sal ve heyecansal nitelikte olduğu için görecelidir. Bir iş gören, ücretinden ve yöneticisinden hoşnutsuz olduğu halde, örgüte ve amaçlarına yüksek düzeyde adanabilir ve bundan dolayı da örgütte kalmayı sürdürebilir (Celep, 2000, s. 40).

doyumunda dışsal ödüllendirme etkili olurken, örgütsel adanmışlıkta içsel ödüllendirme önem taşımaktadır. Ülkemizdeki öğretmen ücretlerinin düşüklüğüne dikkate alırsak, öğretmenlerin iş doyumundan çok, örgütsel adanmışlığın önem taşıdığını söyleyebiliriz (Celep, 2000, s. 40). Porter vd. (1974)'nin yaptığı oldukları bir araştırma yukarıdaki varsayımı doğrular niteliktedir. İş doyumu-örgütsel adanmışlık

ili kisinin incelendi i bu ara tırmada, bireyin örgütte kalma ya da örgütten ayrılma kararını vermesinde örgütsel adanmı lık düzeyinin i doyumundan daha etkili oldu u saptanmı tır (Porter vd., 1974: 603).

Örgütsel Adanmı lık - Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları li kisi

Örgütsel adanmı lık ve örgütsel vatandaşlık davranı ları arasında bazı kavramsal farklılıklar vardır. Örgütsel adanmı lık temel olarak bireyin örgüte olan psikososyal ba lılı nı ifade ederken, örgütsel vatandaşlık davranı ları ise bireyin örgütün i leyi ine katkıda bulunan gönüllü davranı larını ifade etmektedir. Örgütsel ad anmı lık, örgütsel vatandaşlık davranı larının olu umuna katkıda bulunmaktadır. (Organ, 1990: 50).

Bolon (1997)'un yaptı ı bir ara tırmada, i görenlerin duygusal adanmı lık düzeylerinin ve çalı ma arkadaşlarından duydukları tatmin düzeyinin, bu i görenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranı larının en önemli iki belirleyicisi oldu u saptanmı tır (Bolon, 1997: 221). Meyer vd. (1993)'nin yaptı ı bir ara tırmada, i görenlerin duygusal ve normatif adanmı lık düzeylerinin, onların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranı larıyla olumlu ili ki içinde oldu u saptanmı tır. Söz konusu olumlu ili kinin, duygusal adanmı lık ile örgütsel vatandaşlık arasında, normatif adanmı lı a oranla daha güçlü oldu u bulunmu tur (Meyer ve Allen, 1997: 34)

Devam adanmı lı ı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ili kiye inceleyen kimi ara tırmalarda (yukarıdaki ara tırma da dâhil) bu iki kavram arasında anlamlı bir ili kiye rastlanmamı tır. Ancak bazı ara tırmalarda i görenin devam adanmı lı ı ile sergiledi i örgütsel vatandaşlık davranı ları arasında ters yönde bir ili kinin bulundu u saptanmı tır (Meyer ve Allen, 1997: 34).

Duygusal Zekâ ile Doyumu, Örgütsel Adanmı lık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları Arasındaki li kiler

“Duygusal olaylar kuramı (affective events theory)”ında belirtildi i gibi, bireylerin örgüt içinde ya adıkları duyguları harekete geçiren olaylar, onların çe itli duygusal tepkiler vermelerine sebep olmaktadır. Bireylerin olumlu ya da olumsuz duygusallık ya ama e ilimleri (negative/positive affectivity) onların kar ıla tıkları olaylara verecekleri duygusal tepkilerin yönünü ve iddetini belirlemektedir. Bireylerin ya adıkları anlık ve geçici duygular, onların anlık tepki vermelerine sebep olmaktadır.

Örne in, bireyin o anki duygusal durumu (state affect) onun o anki i doyumunu (state job satisfaction) etkilemektedir. Bununla birlikte bir dizi duygusal deneyim zaman içinde birikerek bireylerin i e yönelik tutumlarını etkileyebilmektedir. “Gerçek zamanlı duygular (real time affect)” olarak da ifade edilen, bireylerin zaman içinde biriken bu duygusal tutumları onların genel anlamdaki i doyu mlarını, duygusal adanmı lık düzeylerini ve (örgütsel vatandaşlık kapsamında ele alınan) yardım etme davranı larını etkilemektedir (Fisher, 2002; Ilies ve Judge, 2004; Niklas ve Dormann, 2005).

Yapılan ara tırmalarda, i görenlerin i içinde ya adıkları ol umlu duygusal deneyimlerin ve olumlu ruh hallerinin, onların i doyumunu düzeyleri (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren ve de Charmont, 2003; Wong, Wong ve Law, 2005; Ilies ve Judge, 2004) ve örgütsel vatandaşlık davranı ları (Lee ve Allen, 2002; Ilies, Scott ve Judge, 2006; Spector ve Fox, 2002; George ve Brief, 1992) üzerinde olumlu yönde etkisinin bulundu u saptanmı tır.

Bu ba lamda yapılan ara tırmalarda, bireylerin içinde bulundukları duygusal durumların ve bu duyguların nasıl yönetildi inin ifadesi olan d uygusal zekâ kavramı ile i doyumunu, örgütsel adanmı lık ve örgütsel vatandaşlık davranı ları arasında ili kiler bulundu u görülmü tür.

i görenlerin i doyumları, hem kendilerinin hem de liderlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile olumlu bir ili ki içindedir (Wong ve Law, 2002). Duygusal zekâ, i doyumunu ki ilik özelliklerine (big five personality traits) kıyasla daha iyi yordamaktadır (Wong, Law ve Wong, 2004). Duygusal zekâ ile i doyumunu arasındaki ili kinin gücünü, duygusal emek (emotional labour) düzeyi, y ani “i görenlerin gerçek duygularını bir yana bırakarak sergilemek zorunda oldukları ve i in gerektirdi i duygusal dı avurumların düzeyi” belirlemektedir. Mekanik i lerin gerektirdi i duygusal emek düzeyi çok fazla de ilken, yo un sosyal içerikli i ler yük sek düzeyde duygusal emek gerektirmektedir. Yo un bir sosyal içeri e sahip olan ö retmenlik mesle i de yüksek düzeyde duygusal emek gerektiren i ler arasındadır. Bundan dolayı, ö retmenlerin i doyumları onların duygusal zekâ düzeylerinden büyük ölçüde etkilenmektedir (Wong, Wong ve Law, 2005, s. 235 -251).

Abraham’ın (1999) kavramsalla tırdı ı ve yine Abraham’ın (2000) yaptı ı ara tırmanın sonucunda saptadı ı gibi; duygusal zeka, hem i doyumunu hem de örgütsel adanmı lık ile anlamlı bir ili ki içindedir ve b u iki kavramdaki varyansı büyük ölçüde

açıklamaktadır. Abraham'a (2000) göre, duygusal zekanın özellikle sosyal beceriler boyutu, i görenleri di erleriyle güçlü sosyal ili kiler geli tirmeye sevk etmekte ve bu da onların örgütsel adanmı lık düzeylerini etk ilemektedir.

Charbonneau ve Nicol (2002) ile Carmeli ve Josman (2006), i görenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile hem bireylere hem de örgüte yönelik olarak sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranı ları arasında olumlu bir ili ki bulundu unu saptamı lardır. Carmeli ve Josman (2006), duygusal olarak zeki olan bireylerin, çevrelerine kar ı daha duyarlı oldukları için bireylere yönelik ÖVD sergilediklerini, örgütteki kurallara, normlara ve beklentilere kar ı daha duyarlı oldukları için de örgüte yönelik ÖVD sergilediklerini ifade etmektedirler.

lgili alan yazında, genel olarak yönetsel becerilerinin, özelde de duygusal zekâ yeterliklerinin, yöneticilerin ba arılarında büyük etkisinin oldu u görülmektedir (Carmeli, 2003). Organ (1988), i görenlerde olumlu duygular olu turmayı ba aran liderlerin, örgütsel vatandaşlık davranı ları kapsamında yer alan di erlerine yardım etme, di erleriyle i birli i içine girerek yapıcı ili kiler geli tirme ve küçük sıkıntılardan dolayı ikâyet etmekten kaçınma gibi davranı ları daha fazla sergileyeceklerini ifade etmektedir. Bu teoriyi destekleyici nitelikte olarak George (1991), yaptı ı ara tırmanın sonucunda, duygularını uygun ekilde kullanarak i görenlerde olumlu ruhsal durumlar olu turmayı ba aran yöneticilerin, i görenlerin çalı ma ortamından daha fazla doyum sa lamalarına ve böylece prososyal örgütsel davranı ları daha fazla sergilemelerine yol açtıklarını saptamı tır. George (1991)'un bulgularına göre, i görenlerin içinde bulundukları olumlu ruhsal durumlar ile onların se rgiledikleri yardım etme ve fedakârlık davranı ları arasında olumlu yönde anlamlı bir ili ki bulunmaktadır.

Benzer ekilde Dasborough (2006), yöneticinin i görenlere yönelik olumlu davranı larının (övme, ilham verme, olumlu geri bildirimlerde bulunma vb.) i görenlerin olumlu bir ruh hali iç ine girmelerine sebep oldu unu, yönetici ile i görenler arasındaki olumlu etkile imin, i görenlerin daha sıkı çalı ma yönünde güdülenmelerine ve örgütsel vatandaşlık davranı larını daha fazla sergilemelerine yol açt ını saptamı tır. Böyle olumlu bir etkile imin sonucu olarak i görenlerin i doyum düzeyleri nin arttı ı ve yöneticiye kar ı daha olumlu tutumlar geli tirdikleri tespit edilmi tir.

Zellars, Tepper ve Duffy (2002), benzer ekilde liderlerin duyguları etkili ola rak kullanmalarının, i görenlerin örgütsel vatandaşlık davranı larını daha fazla sergilemelerine yol açt ını saptamı lar fakat bu etkiyi farklı bir mekanizmayla

açıklamı lardır. Yaptıkları ara tırmanın sonucuna dayanarak Zellars vd. (2002), di erlerinin duygularını anlama ve buna uygun olarak hareket etme yetene ine sahip olan liderlerin; i görenlerin liderin davranı larını adil olarak algılamalarına yol açan bir ortam olu masına yol açtıklarını, bunun sonucu olarak da i görenlerin adil ve destekleyici olarak algıladıkları lider davranı larına olumlu ekilde kar ılıkta bulunmak için örgütsel vatandaşlık davranı larını daha fazla sergilediklerini ifade etmektedirler.

Bu konuyla ilgili olarak yapılan ara tırmaların bulgularında görüldü ü gibi, hem i görenlerin hem de yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ yeterlikleri, i görenlerin örgütsel vatandaşlık davranı larını daha fazla sergilemelerine, onların i doyumu ve örgütsel adanmışlık düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

İlgili Ara tırmalar

Türkiye’de Yapılan Ara tırmalar

Ergin (2000), 221 üniversite öğrencisinden oluşan ara tırma örneklemini üzerinde öğrencilerin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi ile 16 kişilik özelli i arasındaki ili kiyi ara tırmı tır. Ara tırmada Özgüven’in (1995) 16 Ki ilik Faktörü Envanteri ve Hall (1999) tarafından geliştirilen ve ara tırmacı tarafından Türkçeye uyarlanan Duygusal Zekâ De erlendirme Ölçe i kullanılmıştır. Ara tırma sonucunda Duygusal Zekâ De erlendirme Ölçe i’nin 5 alt boyutunun (Duygularının Farkında Olma, Duygularını Yönetme, Kendini Motive Etme, Empati, İlişkileri Kontrol Etme) 4 boyutu ile 16 Ki ilik Faktörü Envanteri’nin ölçtü ü 10 kişilik özelli i arasında anlamlı ili ki bulunmu tur. Ara tırma sonuçlarına göre; duygusal zekânın be alt boyutu ile 16 kişilik özelli i arasında %63 oranında bir ili ki bulunmaktadır. Duygusal zekânın “Duygularının Farkında Olma” alt boyutu ile 16 kişilik özelli i arasında bir ili ki bulunamamıştır. Duygusal zekâ ile cinsiyet de ikeni arasındaki ilikiye bakıldığında kız öğrencilerin duygusal zekânın “Empati” alt boyutunda erkeklere göre daha iyi oldukları, bunun yanında “Duyguların Farkında Olma”, “Duyguları Yönetme” ve “Kendini Motive Etme” alt boyutlarında erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre daha iyi oldukları bulunmu tur. Duygusal zekâ ile bölüm de ikeni arasındaki ilikiye bakıldığında duygusal zekânın “Duyguları Yönetme” ve “Kendini Motive Etme” alt boyutlarında sayısal öğrencilerin sözel öğrencilerden daha başarılı oldu u; “İlişkileri Kontrol Etme” alt boyutunda ise sözel öğrencilerin sayısal öğrencilere göre daha başarılı oldukları görülmü tür (Göçet, 2006).

Balcı, Yılmaz, Odacı ve Kalkan (2003), yönetici adaylarının duygusal zekâları ile i doyumu düzeyleri arasındaki ili ki yi incelemi lerdir. Ara tırmanın örnekle mi, Samsun lı Milli E itim Müdürlü üne ba lı ö retim kurumlarında görev yapan ve yöneticilik kursuna katılan 139 yönetici aday adayından olu maktadır. Yönetici aday adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ve i doyumları “Duygusal Zekâ De erlendirme Ölçe i “ ve “ Doyumu Ölçe i” ile belirlenmi tir. Yönetici aday adaylarının duygusal zekâ düzeyleri ile i doyumları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir ili kinin oldu u bulunmu tur. Cinsiyet, ya , medeni durum, bran , algılanan sosyo -ekonomik düzey ve çocuk sayısına göre duygusal zeka düzeyleri ve i doyumları arasında anlamlı bir fark olmadı ı, hizmet yılına göre ise, duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir ili ki oldu u ($p<.05$), i doyumları arasında ise anlamlı bir fark olmadı ı bulunmu tur.

Yüksel (2006) i görenlerin duygusal zekâ seviyeleri ile performans düzeyleri arasındaki ili ki yi incelemi tir. Bunun için mülakat, gözlem ve anket çalı masıyla elde edilen verileri kullanmı tir. Bunun için ara tırmacı, 5 temel ve onların altındaki 15 alt boyuttan olu an 88 maddelik Bar-On Duygusal Zekâ Testi ve 41 maddelik Performans Ölçüm Anketini kullanmı tir. Ara tırma; stanbul, Erzurum, Eski ehir ve Konya’da faaliyet gösteren 8 büyük i letmeden eri ilebilirlik bazında alınan 247 i gören örnekle mi üzerinde gerçekte tirilmi tir. Bu çalı manın sonucunda, ölkemizde performans de erlendirmede büyük sorunlar ya andı ı, yöneticilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve bundan dolayı duygusal zekâ ile performans arasındaki ili ki yi test etmenin ölkemiz için henüz erken oldu u tespit edilmi tir.

Güllüce (2006), yöneticilerin mesleki tükenmi lik ve duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ili ki yi incelemi tir. Ara tırmanın verileri Bar -On Duygusal Zekâ Testi ve Maslach Tükenmi lik Ölçe i (MBI) kullanılarak topla nmı tir. Erzurum’daki 68 i letmede çalı an 122 yönetici örnekle mi üzerinde bu ölçekler uygulanmı tir. Ara tırmada, yöneticilerin demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve tükenmi lik durumları arasındaki fark olup olmadı ı incelenmi ; duygusal zekâ ve tükenmi lik arasında ters yönde ve $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bir ili ki bulunmu tur.

ahinkaya (2006), yöneticilik ve liderlikte duygusal zekânın etkilerini incelemi tir. Ara tırmanın verileri, Hava Kuvvetleri Komutanlı ı’nda çe itli görevlerde bulunan 300 pilot içerisinde anketi doldurmayı kabul eden 105 pilottan elde edilmi tir. Ara tırmada veri toplama aracı olarak, Erkan Kalem (2002) tarafından Goleman’ın “duygusal yetkinlikler modeli” temel alınarak hazırlanmı olan 154 maddeli, 5 genel ve

24 alt boyuttan olu an Duygusal Zekâ Envanteri kullanılmı tır. Ara tırma sonucunda pilotlar, en dü ük puanı ba arı arzusu boyutunda, en yüksek puanı ise öz de erlendirme boyutunda almı lardır. Sosyal duygusal zekâ açısından belirgin bir fark tespit edilmemi tir. Filodaki görevlerine göre kar ıla tırma yapıldı ında, “duygusal zekâ ya ile do ru orantılıdır” tezini do rular nitelikte sonuçlar alınmı tır.

Yurt Dı ında Yapılan Ara tırmalar

Carson ve Carson (1998), bir hastanede çalı an 75 tane hastabakıcı personel (hem ire vd.) üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ ile kariyere adanmı lık, örgütsel adanmı lık ve ÖVD arasındaki ili kiyi ara tırmı tır. Duygusal zekâyı ölçmek için kendi geli tirdikleri Goleman modeline dayanan bir ölçek, Carson ve Bedeian’ın (1994) Career Commitment Measure, Mayer ve Allen’in (1984) Organizational Commitment Scale, Niehoff ve Moorman’ın OCB Scale adaptation (1993) adlı ölçekleri kullanmı lardır. Yapısal e itlik modellemesi sonucunda, duygusal zekâ ile kariyere adanmı lık arasında olumlu bir ili ki bulundu u; kariyere adanmı lı ın, hem duygusal zekâ ile örgütsel adanmı lık hem de duygusal zekâ ile ÖVD arasındaki ili kide kısmi aracılık etkisine sahip oldu u görülmü tür.

Sosik ve Megerian (1999), yöneticilerin öz farkındalıklarının (k endilerini algılamaları ile di erlerinin onları de erlendirmeleri arasındaki uyumun); a) Duygusal zekânın boyutları ile dönü ümcü liderlik davranı ları arasındaki ili ki, b) Dönü ümcü liderlik davranı ları ile yönetsel performans arasındaki ili ki üzerinde ılımlıla tırıcı bir etkiye sahip olup olmadı ını ara tırmı lardır. Ara tırmanın verileri; kendi duygusal zekâlarını ve dönü ümcü liderlik davranı larını de erlendiren 63 yönetici, yöneticilerinin duygusal liderlik davranı larını ve performans çıktılarını de erlendiren 192 i gören ve yönetsel performansı de erlendiren, odak gruptaki yöneticilerin 63 üst amirinden elde edilmi tir. Ara tırmanın sonuçları; duygusal zekânın boyutları, lider davranı ı ve performans arasındaki ili kinin büyük ölçüde yöneticilerin öz farkındalıkları tarafından etkilendi ini göstermektedir. Öz farkındalı a sahip olan yöneticiler, ki ilerarası ili kiler ve bunların sonuçları üzerinde daha fazla etki gücüne sahip olmakta, amirleri ve i görenleri tarafından daha olumlu ekilde algılanm aktadırlar. Öz farkındalı ı yüksek olan yöneticilerin aynı zamanda i görenleri tarafından dönü ümcü liderlik özelliklerinin de yüksek düzeyde de erlendirilmesi, bu yöneticilerin ki ilerarası ili kilerin kontrolü ve ki isel yeterli özellikleriyle açıklanma ktadır. Kendi

performanslarını, di erlerinin onları de erlendirdi inden daha kötü olarak de erlendiren yöneticiler, i görenleri tarafından hem daha yüksek düzeyde dönü ümcü liderler hem de daha iyi performans ortaya koyan yöneticiler olarak de erlendirilme ktedirler. Bu yöneticilerin kendi performanslarını kötü olarak algılamaları, gerçek durumda da ortaya kötü bir performans koyduklarını göstermemekte ve i görenler bu durumu yöneticilerinin alçakgönüllülü üne ba lamaktadırlar.

Menges (1999), Güney Kaliforniya’da bulunan 5 büyük kurumda çalı makta olan 16 yönetici ve 81 i gören üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ ve i le ilgili tutumlar arasındaki ili kide etkile imsel adaletin aracılık etkisini incelemi tir. Schutte vd.’nin (1998) Emotional Intelligence Scale, Allen ve Mayer’in (1990) Affective Commitment Scale ve Smith’in Index of Organizational Reactions (yöneticiden duyulan doyum için) adlı ölçekleri kullanmı tır. Ara tırma sonucunda, y öneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile i görenlerin etkile im sel adalet algıları, örgüsel adanmı lık düzeyleri ve yöneticiden duydukları doyum düzeyleri arasında bir ili ki bulunmamı tır.

görenlerin etkile imsel adalet algıları ile örgütsel adanmı lık ve yöneticiden duydukları doyum düzeyleri arasında, aynı zamand a i görenlerin örgütsel adanmı lık düzeyleri ile yöneticiden duydukları doyum düzeyleri arasında olumlu yönde anlamlı ili ki bulunmu tur.

Abraham (2000), sa lık, sigorta ve telekomünikasyon sektöründe çalı makta olan 121 i gören üzerinde yaptı ı ara tırmad a, duygusal uyumsuzluk ile duygusal zekâ ve sonuçları arasındaki ili kide i e yönelik kontrol algısının farklıla tırıcı (moderator) olarak etkisini incelemi tir. Ara tırmada, 33 maddelik Schutte vd.’nin (1998) duygusal zekâ ölçe i, Hackman ve Oldham’ın (1975) JDS ölçe inin 3 maddelik “Job Autonomy” adlı alt ölçe i, duygusal uyumsuzlu u ölçmek için Adelman’nın (1989) ‘Emotional Labour Scale’ adlı ölçe inden çe itli maddeler ve i doyumunu ölçmek için de yine Hackman ve Oldham’ın (1975) JDS ölçe inin “i doyu mu” alt ölçe i kullanılmı tır. Ara tırma sonucunda duygusal zekânın, i doyum ve örgütsel adanmı lık üzerinde olumlu bir etkisinin bulundu u görülmü tür. görenlerin i üzerinde sahip oldukları kontrole yönelik algılarının (job control) bu ili kide farklıla tırıcı (moderator) olarak yer aldı ı bulunmu tur. üzerinde sahip oldukları kontrole yönelik algıları daha yüksek olan i görenlerde, hem duygusal zekâ – i doyum ili kisinin hem de duygusal zekâ – örgütsel adanmı lık ili kisinin daha yüksek oldu u s aptanmı tır.

Pasanen (2000), ticaret yönetimi yüksek lisans programında öğrenim görmekte olan 87 tane öğrenci üzerinde yaptığı araştırmada, duygusal zekâ, vicdanlılık (conscientiousness) ve kişilik bütünlüğü (integrity) değişkenlerinin ÖVD davranışlarını ne kadar iyi yordadığını araştırmıştır. Becker ve Randall'ın (1994) revize edilmiş ÖVD ölçeği, Schutte vd.'nin (1998) Emotional Intelligence Scale, NEO-PIR (Personality Inventory) ve Personnel Reaction Blank adlı ölçekleri kullanmıştır. Sonuçlara göre, hem duygusal zekâ hem de beş büyük kişilik özelliğinden birisi olan vicdanlılık (conscientiousness); ÖVD'nin fedakârlık boyutuyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki içindeyken, genellikle uyusallık boyutuyla anlamlı bir ilişki içinde değildir.

Livingstone (2001), Kanada silahlı kuvvetlerindeki subaylar ve yeni askere alınanlardan oluşan 212 kişilik örneklem üzerinde, duygusal zekâ ölçeklerinin iş hayatı ve yaşamla ilgili sonuç değişkenleri üzerindeki etkisini araştırmıştır. Duygusal zekâ ölçeklerinden EQ-i (yeterlik temelli) ve MSCEIT (yetenek temelli), Personal Characteristics Inventory (PCI), CFAT (bilisel yetenek testi), Life Satisfaction Scale (7 madde) adlı ölçekleri kullanmış ve tek madde ile genel iş doyumunu ölçmüştür. Araştırma sonucunda, MSCEIT ölçeğinin iş doyumunu ve yaşam doyumuyla ilişkisi bulunmazken; EQ-i ölçeğinin, kişilik özellikleri ve demografik özellikler kontrol edildiğinde, iş doyumunu ve yaşam doyumundaki varyansı büyük ölçüde açıkladığı görülmüştür. EQ-i'nin "genel ruh hali" alt ölçeği, iş doyumunu tek başına yordayan tek değişken olarak bulunmuştur.

Nikolaou ve Tsaousis (2002), bir sağlık kurumunda çalışmakta olan 212 profesyonel (sosyal çalışmacı, hemşire vb.) üzerinde yaptıkları araştırmada, duygusal zekânın mesleki stres ve örgütsel adanmışlık üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, Tsaousis tarafından geliştirilen 91 maddelik duygusal zekâ ölçeği ve ASSET adlı mesleki stresi ölçmede kullanılan ölçme aracını kullanmışlardır. Araştırma sonucunda, duygusal zeka ile mesleki stres arasında negatif korelasyon, duygusal zeka ile örgütsel adanmışlık arasında ise pozitif korelasyon olduğu saptanmıştır.

Jordan ve Troth (2002), duygusal zekânın çatışmaların çözülmesine olan etkisini ve bu durumun insan kaynaklarının geliştirilmesi ve örgütsel değişim açısından doğurgularını incelemiştir. Araştırmanın örneklemini, bir yönetim kursunda bulunan 139 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırmacılar, duygusal zekâyı ölçmek için özdeklendirmeye dayanan 36 maddelik Workgroup Emotional Intelligence Profile-

Version 6 (WEIP6) adlı ölçe i, bireylerin çatı maları nasıl çözdüklerini ölçmek için ise The Thomas-Kilmann Conflict Model Instrument adlı ölçe i kullanılmı lardır. Ara tırmanın sonuçları göstermektedir ki; duygusal zekâsı yüksek olan bireyler, çatı maya yol açan durumlarla kar ı kar ıya kaldıklarında, her iki tarafı da memnun edecek ortak çözümler bulmaya gayret etmektedirler.

Wong ve Law (2002), liderin ve takipçilerinin duygusal zekâları ile onların performansları ve tutumları arasındaki ili k iyi inceleme lerdir. Ara tırmanın örneklemini, 149 tane denetici-denetlenen ikilisi (dyads) olu turmaktadır. Bu ikililerin denetici kısmını 60 tane orta ve üst düzey yönetici olu turmaktadır. Bu ara tırmada, WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale) adlı duygusal zekâ ölçe i geli tirilmi ve ardından geli tirilen bu ölçek kullanılmı tır. Ara tırma sonucunda, i görenlerin duygusal zekâ düzeylerinin i doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkiledi i, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin ise i görenleri n i doyumunu düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranı larını olumlu yönde etkiledi i saptanmı tır. Ayrıca, i görenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile i performansı, örgütsel adanmı lık ve i ten ayrılma niyeti arasındaki ili kide “duygusal emek” düzeylerin in farklıla tırıcı (moderator) de i ken oldu u görülmü tür.

Busso (2003), bir kısmı üniversite ö rencisi, bir kısmı ise farklı sektörlerde çalı maktaki toplam 99 ki i üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ, ÖVD, i doyumunu, iç ve dı kontrol odaklılık de i kenlerinin birbirleriyle ili kisini ara tırmı tır. Schutte vd.’nin (1998) Emotional Intelligence Scale, Podsakoff vd.’nin OCBS, Cree’nin (1998) Job Satisfaction Measure ve Levenson’un (1973) Internal -External Locus of Control Scale adlı ölçekleri kullanılmı tır. Ara tırma sonucunda, bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile i doyumunu ve (burada contextual performance olarak isimlendirilmi olan) ÖVD arasında olumlu bir ili ki varken, duygusal zekâ ile dı kontrol odaklılık arasında olumsuz bir ili ki bulundu u görülmü tür. doyumunu ve ÖVD birbirleri ile olumlu bir ili ki içindeyken her ikisi de dı kontrol odaklılık ile olumsuz bir ili ki içindedir. Duygusal zekâ ile ÖVD arasındaki ili kide, i doyumunu ve dı kontrol odaklılı ın ne farklıla tırıcı (moderator) ne de aracı (mediator) olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Brown, George-Curran ve Smith (2003), duygusal zekâ ile kariyere karar verme - öz yeterlik duygusu, mesleki ara tırma ve adanmı lık arasındaki ili kiye ve farklıla tırıcı bir de i ken olarak cinsiyet faktörünün etkisini ara tırmı lardır. Ara tırmanın

örneklemini, orta batı Amerika'daki bir üniversitede öğrenim görmekte olan ve çeşitli ülkelerden gelmiş olan 288 yükseköğretim öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırmacılar; duygusal zekâyı ölçmek için Tapia (2001) tarafından geliştirilmiş olan 41 maddelik "The Emotional Intelligence Revised" adlı ölçeği, mesleki araştırma ve adanmışlığı ölçmek için Vocational Exploration and Commitment Scale (VECS) ile Commitment to Career Choices Scale adlı ölçekleri ve kariyere karar verme-öz yeterlik duygusu için de The Career Decision Self Efficacy Scale-Short Form (CDSES-SF) adlı ölçeği kullanmışlardır. Araştırma sonucunda; duygusal zekanın, empati, duyguların kullanılması, ilişkiler yönetimi ve öz kontrol boyutları ile kariyere karar verme-öz yeterlik duygusu arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğundan, duyguları kullanma ve öz kontrol boyutları ile mesleki araştırma ve adanmışlık arasında ise ters yönde bir ilişki bulunduğundan saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, cinsiyet değişkeninin bu faktörler arasındaki ilişkilerde anlamlı bir değişken olmadığını göstermiştir.

Carmeli (2003), İsrail'de bulunan 262 kıdemli yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, duygusal zekâ ile işe yönelik tutumlar, davranışlar ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın; iş performansı, fedakarlık davranışları, kariyere adanmışlık, duygusal adanmışlık ve iş doyumu üzerinde olumlu etkisinin bulunduğundan, işten ayrılma niyeti, devam adanmışlığı ve iş-aile çatışması üzerinde olumsuz etkisinin bulunduğundan saptanmıştır.

Rozell, Pettijohn ve Parker (2004), ABD'de ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir şirkette çalışmakta olan 103 satış elemanından topladıkları verilerle, müşteri odaklı satış, duygusal zekâ ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

Görenlere 33 maddelik Schutte vd.'nin duygusal zekâ ölçeği, Allen ve Meyer'in duygusal adanmışlık ölçeği ve SOCO adlı müşteri yönelimi ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın, müşteri odaklılıkla olumlu ilişki içinde olduğundan fakat duygusal zekâ ile örgütsel adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından saptanmıştır.

Sitter (2004), bir fabrikada çalışmakta olan 39 lider ve 215 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, liderin duygusal zekâsının, çalışanların sergiledikleri ÖVD ve çalışanların lidere duydukları güven düzeyi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), McAllister's Affect-Based Trust Scale ve Podsakoff vd.'nin (1990) geliştirdiği OCB Scale adlı ölçekleri kullanmıştır. Sonuçlara göre, liderin öz değerlendirme yeteneği, çalışanların lidere olan duygu temelli

güvenlerindeki varyansın %21,5'ünü açıklamaktadır. Liderin duyguları kullanma becerisi, i görenin ÖVD davranı ları göstermesine katkıda bulunmaktadır. Duygu temelli güven ile ÖVD arasında ili ki bulunmamı tır. Liderin duygularını de erlendirme ve dı a vurma becerileri, i görenin lidere yönelik olarak duygu temelli güven geli tirmesine yol açmaktadır.

Villard (2004), Ohio State Üniversitesinde haberle me a ında çalı makta olan i görenler ve onların liderlerinden olu an 251 ki i üzerinde yaptı ı ara tırmada, liderlerin duygusal zekâ düzeyleri ile i görenlerin i doyumu düzeyleri arasındaki ili kiyi ara tırmı tır. Bar-On'un EQ-i adlı ölçe i ile Brayfield-Rothe Index adlı i doyumu ölçe ini kullanmı tır. Ara tırma sonucunda, liderlerin duygusal zekâ düzeyi ile i görenlerin i doyumu düzeyleri arasında anlamlı ili ki bulunmamı tır. Cinsiyet ve e itim düzeyi ile i doyumu arasında dü ük düzeyde bir ili ki bulunmaktadır.

Farmer (2004), 165 tane hem ire üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ ile tükenmi lik ve i doyumu arasındaki ili kiyi ara tırmı tır. MSCEIT, PSS (stres düzeyi için), MBI-HSS (tükenmi lik için) adlı ölçekler ile ara tırmacının kendi geli tirdi i 6 maddelik bir global i doyumu ölçe i kullanılmı tır. Ara tırma sonucunda d uygusal zekâ ile i doyumu arasında anlamlı bir ili ki bulunmamı tır. Duygusal zekâ ile tükenmi lik arasında ise zayıf bir negatif ili ki bulunmu tur.

Cavallo ve Brienza (2004), duygusal zekâ yeterlikleri ile liderlik performansı arasındaki ili kiyi incelemi lerdir. Ara tırmanın verileri, tesadüfî örnekleme yoluyla uluslar arası bir ırkette çalı an yöneticiler arasından seçilen 358 yönetic i, bunların denetleyicileri, emsalleri ve onların maiyetinde çalı an 1400 i görenden elde edilmi tir. Ara tırmaya katılanlara; J&J leadership competency model, Standards of Leadership (SOL) ve Emotional Competence Inventory (ECI) ölçeklerinin bir karı ımı olan 183 maddeli, çoklu de erlendiricilere göre hazırlanmı , duygusal zekâ yeterlikleri ve liderlik performansını ölçen bir ölçme aracı uygulanmı tır. Ara tırma sonucunda, performansı daha yüksek olan yöneticilerin duygusal yeterliklerinin de daha yüksek d üzeyde oldu u görülmü tür. Yöneticileri de erlendiren denetleyiciler, emsaller ve i görenler arasında u duygusal yeterliklerin daha yüksek performansa yol açtı ı konusunda büyük ölçüde görü birli i bulunmaktadır: öz güven, ba arı yönelimi, inisiyatif, li derlik, etki ve de i im katalizörü. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre sonuçlarda bazı anlamlı farklılıklara rastlanmı tır. Kadın yöneticiler; uyum yetene i ve hizmet yönelimi yeterliklerinde denetleyicileri tarafından daha yüksek düzeyde de erlendirilirken ,

duygusal öz farkındalık, vazifeperverlik, di erlerini geli tirme, hizmet yönelimi ve ileti im yeterliklerinde ise emsalleri tarafından daha yüksek düzeyde de erlendirilmektedirler. Erkek yöneticiler ise kendilerini “de i im katalizörü” yeterli inde daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Foo, Elfenbein, Tan ve Aik (2004), duygusal zekâ ve bireylerarası tartı maların sonuçları arasındaki ili ki yi ara tırmı lardır. Ara tırmacılar, duygusal zekâyı ölçmek için Wong vd. (2004) tarafından geli tirilmi olan ve öz de erlendirme yakla ımına göre hazırlanmı olan bir ölçe i kullanmı lardır. Asya’da bulunan büyük bir ehirdeki üniversite ö rencileri arasından tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen katılımcılar, tamamen karı ık olarak (aynı cinsiyetten olu an gruplar olmak artıyla) ikili gruplara ayrılma ve kendilerine verilen dörder kısa tartı ma hikâyesi çerçevesinde tartı ma yapmaları sa lanmı tır. Ara tırma sonucunda duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin bu tartı maları daha olumlu olarak de erlendirdikleri ve ilginç bir ekilde daha yüksek duygusal zekâyâ sahip olan bireylerin bu tartı malardan daha az ki isel fayda elde ederek ayrıldıkları bulunmu tur. Bunun yanında, duygusal zekâsı yüksek olan ikili grupların ortak çözümlere ula ma konusunda daha ba arılı old ukları görölmü tür. Ara tırma sonuçları, duygusal zekânın ortak çözümlere ula ma konusunda önemli bir faktör oldu unu göstermekle birlikte, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin yapılan tartı malardan daha az fayda elde ederek ayrıldıklarını ortaya koymak tadır.

Weinberger (2004), liderlerin duygusal zekâ düzeyleri ile uyguladıkları liderlik tarzları (dönü ümcü, sürdürümcü ve laissez-faire tarzları) arasındaki ili ki yi ara tırmı tır. Ara tırmanın örneklemini, ABD’de bulunan bir üretim firmasında görev yapmakta olan 151 yönetici ve onların emrinde çalı an i görenler olu turmaktadır. Ara tırmacı, duygusal zekâyı ölçmek için MSCEIT adlı ölçe i yöneticilere, liderlik tarzlarını belirlemek için ise Bass ve Avolio (2000) tarafından geli tirilen MLQ5x adlı ölçe i i görenlere uygulamı tır. Ara tırma sonucunda, yöneticilerin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ile onların uyguladıkları liderlik tarzlarına yönelik i gören algıları arasında anlamlı bir ili ki ye rastlanmamı tır.

Barchard ve Hakstian (2004), duygusal zekânın boyutlarının bili sel yetenek ve ki ilik alanıyla olan ili kisini ara tırmı lardır. Ara tırmanın örneklemini, British Columbia Üniversitesi’nde okumakta olan ve farklı etnik kökenlere sahip olan 176 tane lisans düzeyindeki ö renci olu turmaktadır. Ara tırmacılar duygusal zekâyı ölçmek için, MSCEIT’in 12 tane alt ölçe ini, sosyal zekâyı ölçmek için hazırlanmı olan dört

tane maksimum performans testini içeren O'Sullivan Guilford Social Intelligence (OGSI) ve duygusal anlayı ı ölçen açık uçlu sorulardan oluşan Levels of Emotional Awareness Scale (LEAS) adlı ölçekleri, bilişsel yetenek ve kişilik alanı için de farklı ölçekleri kullanılmışlardır. Yapılan faktör analizi sonucunda duygusal zekâyla ilgili üç faktör ortaya çıkmıştır: duygusal uygunluk, duygusal bağımsızlık, duygusal anlayı , alexithymia ve sosyal güven. Duygusal uygunluk faktörünün bilişsel yetenek ve kişilik faktörleriyle çok az korelasyon içinde olması, bunun yeni bir psikolojik yapı olduğunu izlenimini uyandırmıştır. Sosyal anlayı faktörünün bilişsel yeteneklerle olan yüksek korelasyonu, bu faktörün bilişsel alandaki yerine işaret etmektedir. Duygusal zekânın geriye kalan üç faktörünün kişilik alanıyla orta derecede bir korelasyonu bulunurken, bilişsel yeteneklerle çok düşük düzeyde bir korelasyonu bulunmaktadır. Araştırma sonucunda, duygusal zekânın öz değerlendirme ölçümlerinin de il, maksimum performans ölçümlerinin bilişsel yeteneklerle ilgisi bulunduğu görülmüştür.

Downey (2005), Virginia'daki devlet kolejlerinde çeşitli pozisyonlarda yöneticilik yapmakta olan toplam 387 eğitim yöneticisi üzerinde yapılmış araştırmada, eğitim yöneticilerinin duygularının, onların iş doyumu düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. PANAS, Wong ve Low'un (2002) Emotional Labour Scale, Wong ve Low'un (2002) Emotional Intelligence Scale, Volkwein ve Zhou'nun (2002, 2003) Job Satisfaction Survey adlı ölçekleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zeka, ruh hali (mood) ve duygusal eğilim (emotional disposition) ile doyumun boyutları olan; genel, içsel, kişilerarası, kolej, fakülte ve yaşam doyumu arasında pozitif korelasyon bulunduğu görülmüştür. Ruh hali ile diğerlerinin duygularının farkında olma derekeleri, genel iş doyumu üzerinde anlamlı standardize edilmiş regresyon yükleri üretmişlerdir. İyi ruh haline sahip (iyimser) olanların iş doyumları kötümser olanlardan daha yüksektir. Duygular ile dışsal doyum arasında ilişki bulunmamıştır. Ayrıca, regresyon denkleminde iş doyumu bağımsız değişken olarak alındığında, iş doyumu daha yüksek olan eğitim yöneticilerinin duygusal olarak daha zeki, daha empatik ve daha iyimser oldukları bulunmuştur.

Engstrom (2005), Chicago polis merkezinde çalışan 131 komiser muavini üzerinde yapılmış araştırmada, duygusal zekânın işle ilgili sonuç derekeleri üzerindeki etkisini, kişilik özelliklerinin sonuç derekeleri üzerindeki etkisiyle karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Ölçme araçları olarak; Bar-On'un EQ-i ölçeği, Spector'un Job Satisfaction Survey, Mowday, Porter ve Steers'in Organizational Commitment

Questionnaire ve Myers-Briggs Type Indicator adlı ölçekleri kullanmıştır. Kanonik korelasyon sonucunda, duygusal zekanın (.874), iş doyumu (.914) ve örgütsel adanmışlık (.899) ile ilişkili olduğu görülmüştür; hiyerarşik çoklu regresyon sonucunda, duygusal zekanın sonuç değişkenlerini psikolojik tipe kıyasla daha iyi kestirdiği bulunmuştur. Ayrıca, duygusal zekanın yaş ile beraber arttığına ilişkin genel teoremin tersine, duygusal zekâ ile yaş arasında negatif ilişki bulunduğu görülmüştür.

Clanton (2005), sistem mühendisliği, teknoloji ve üretim sektörüne hizmet veren bir örgütte çalışmakta olan 50 işgören üzerinde, duygusal zekâ ile öz-saygı ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Job Description Index (JDI), Rosenberg Self-Esteem Scale (RSE) ve Goleman modeline dayanan Emotional Intelligence Appraisal (EIA) adlı ölçekleri kullanmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak duygusal zekâ ve öz-saygı ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yüksek öz-saygı ve düşük duygusal zekâyâ sahip olanlar daha fazla ücret talebinde bulunurken, hem öz-saygısı hem de duygusal zekâsı yüksek olanlar daha az ücret talebinde bulunmaktadır. Sadece bayanların öz-farkındalıkları ile ücret, denetim ve terfi boyutlarındaki iş doyumları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Livingstone ve Day (2005), duygusal beceri temelli bir ölçek olan Mayer - Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) ve karma modelde hazırlanmış olan Emotional Quotient Inventory (EQ-i) ölçeklerinin yapısal ve kriter geçerliklerini incelemiştir. Araştırmanın örneklemini 211 tane askeri personelden oluşmaktadır. Faktör analizleri MSCEIT'in dört boyutlu yapısını doğrularken, EQ-i'nin beş boyutlu yapısını doğrulamamıştır. Bu iki ölçekten elde edilen sonuçlar arasında çok düşük bir korelasyon bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine ait sonuçlar sadece MSCEIT'in duygusal algı boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir. Sadece EQ-i'ye ait sonuçlar; kişilik değerlendirme, kendini denetleme yeteneği, iş tatmini ve yaşam tatmini gibi farklı ölçümlerle yüksek ilişki içinde bulunmuştur. Sadece EQ-i ölçeği, kişilik değişkeni kontrol edildiğinde ve yaşam tatminindeki yüksek varyansın sorumlu olarak görülmüştür. Son olarak da bilişsel yetilerle ilgili sonuçların EQ-i ölçeği ile ilişkisi bulunmazken, MSCEIT ölçeği ile düşük düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

Yoder (2005), duygusal zekâ ile örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini, kamuya ait bir yüksek okulda görev yapmakta olan ve liderlik konumunda bulunan 70 kişi oluşturmaktadır. Nitel araştırma yaklaşımının uygulandığı bu çalışmada, gerçekliğin sosyal olarak yapılandırıldığını savunan

“postmodern yapılandırmacı kuram”dan temelini alan “takdir edici sorgulama (appreciative inquiry)” yöntemi kullanılmıştır. Önce örnekleme grubuna Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) adlı duygusal zekâ ölçme aracı uygulanmış, ardından kı kırtıcı derecede olumlu ifadelerle hazırlanmış olan soruların yer aldığı takdir edici sorgulama protokolü çerçevesinde, örneklem grubunda ki herkesle teker teker yüz yüze görüşme yapılarak bu görüşmeler kayda alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, örgütsel iklimte olumlu etkide bulunan duygusal zekâ yeterlikleri en önemli görülenden daha az önemli olana doğru şöyle sıralanmıştır : diğerlerini geliştirme, işbirlikçi ve takım çalışması, örgütsel farkındalık, ilişkileri geliştirme, vizyoner liderlik, empati, saygı, açık iletişim, duygusal öz kontrol, etki, çeşitliliğin desteklenmesi, sosyal sorumluluk, iyimserlik ve takdir edici tutumlar, barışı dürtüsü ve inisiyatif, öz güven, öz farkındalık, sabır ve dirençlilik, güven, hizmet yönelimi, değişimi katalize etme, uyum yeteneği, kendini gerçekleştirme ve vazifeperverlik.

Reed (2005), Ohio State Üniversitesi’nde hazırladığı doktora tezinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin duygusal zekâları, liderlik davranışları ve açıklık düzeylerini, bunlar arasındaki ilişkileri ve bunların doğrudan ya da dolaylı olarak öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın verileri, Ohio’da bulunan ilköğretim okulları arasından tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş olan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 67 okulda görev yapmakta olan 700 yönetici ve 1598 öğretmenlerden elde edilmiştir. Araştırmacı, duygusal zekâyı ölçmek için Goleman vd. (2000) tarafından geliştirilmiş olan 4 boyutlu ve 72 maddeli Duygusal Yeterlik Envanteri (Emotional Competence Inventory – ECI-2) adlı ölçme aracı, örgütsel iklimin diğer boyutlarıyla beraber okul müdürlerinin açıklık düzeylerini ölçmek için Hoy ve Tarter tarafından son ekli verilmiş olan 42 maddelik Organizational Climate Description Questionnaire for Elementary (OCDQ-RE) adlı ölçme aracı, yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmek için ise Goleman vd. (2002) tarafından geliştirilmiş olan, amaç ve ihtiyaç odaklılık adındaki iki temel boyut altında altı tane liderlik tarzını betimleyen Principal Leadership Inventory (PLI) adlı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları; yöneticilerin fırsat sağlayıcı liderlik davranışlarının, onların vizyoner, yetiştirici ve daıtıcı liderlik davranışlarının bir kombinasyonu olduğunu ve bu davranışların duygusal zekânın boyutlarında yer alan yeterlikler tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Duygusal zekânın boyutları arasında incelenen, kendinin ve diğerlerinin duygularının farkında olma ile kendinin ve diğerlerinin duygularını yönetme

yeterlikleri, büyük ölçüde okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını etkilemekte, onların daha destekleyici eylemlerde bulunmalarına ve daha açıklık temelinde ki ilerarası ili ki süreçleri olu turmalarına imkân sa lamaktadır. Yöneticilerin duygusal zekâ kapsamındaki yeterliklerinden temelini alan güçlendirici liderlik davranışları, okulun yapısal boyutunu da etkilemekte, daha açık bir okul iklimi ve bir akademik iyimserlik kültürü olu masını sa lamakta, bütün bunlar da genel olarak ö rencilerin ba arı düzeylerinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Muhammad (2005), bir üniversitede çe itli lisans programlarında okumakta olan 200 ö renci üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ ile i doyumu arasındaki ili ki yi ara tırmı tır. Duygusal zekâyı ölçmek için Bar-On'un EQ-i adlı ölçe i ve Job Descriptive Index (JDI) adlı i doyumu ölçe i kullanılmı tır. Ara tırma sonucunda, bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin, onların i doyumu düzeylerini anlamlı olarak yordamadı ı tespit edilmi tir.

Leung (2005), batılı ülkelerin kültürel ortamlarında geli tiril en bir kavram olarak duygusal zekânın Çinli i görenlerin olu turdu u çalı ma gruplarının liderli inde ne derece etkili oldu unu Hong Kong'da bulunan bir firmada yaptı ı ara tırmayla incelemi tir. Dört yıllık bir sürede tamamlanan bu kapsamlı nitel ara tırma, tümevarımsal bir durum incelemesi olup, iki a amada gerçekleştirilmi tir. Birinci a amada i davranışlarının gözlemlenmesi yapılmı , ikinci a amada ise yapılandırılmamı ve yarı yapılandırılmı görü me teknikleri kullanılmı tır. Ara tırma sonuçları, batılı anlamdaki duygusal zekânın Çin kültürüne ait bir i ortamının liderli inde etkisiz oldu unu göstermektedir. Ara tırmadan elde edilen bulgular, duygusal olarak zeki liderlerin dinamik bir i ortamındaki baskılardan kaynaklanan gerilimleri belirlemede ve i görenleri güdülemede ya adıkları zorluklara i aret etmekte ve Çinli liderlerin i görenlere yönelik olarak hissettikleri yerinde olmayan duyguların nasıl potansiyel çatı ma ortamları hazırladı ını göstermektedir.

Bailie ve Ekermans (2006), duygusal zekâ ile ki ilik özellikleri ve liderlik yeterlikleri arasındaki ili ki yi incelemi lerdir. Bu ara tırmada veri toplama araçları olarak; duygusal zekâyı ölçmek için Swinburne Üniversitesi Duygusal Zekâ Testi (Swinburne University Emotional Intelligence Test - SUEIT), ki ilik özelliklerini ölçmek için Mesleki Ki ilik Anketi (Occupational Personality Questionnaire - OPQ32i), liderlik yeterliklerini ölçmek için ise Liderlik De erlendirme Merkezi (Leadership Assessment Centre - AC) kullanılmı tır. Ara tırmanın örnekleme, Güney Afrika'da

bulunan bir birle ik ya am sigortası irketinde çalı makta olan 111 yöneticiden olu maktadır. Ara tırma sonucunda, duygusal zekanın bazı boyutlarının liderlik yeterliklerinden altı tanesi (mü teri odaklılık, i ili kileri in a etme, di erlerinin ba lılıklarını kazanma, di erlerini geli tirme, problem çözme ve strese dayanıklılık) ile korelasyon içinde oldu u saptanmı tır. Bu ara tırmadan elde edilen sonuçlar; öz de erlendirmeye dayanan duygusal zekâ ölçümlerinin, liderlik yeterliklerind eki varyansı kestirebilme konusunda, ki ilik özellikleri ölçümlerine kıyasla daha yüksek bir niceliksel geçerli e sahip oldukları konusunda sınırlı düzeyde bir kanıt olu turmaktadır.

Carmeli ve Josman (2006), srail’de çe itli sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde çalı an 165 i gören ve bunların do rudan denetleyicilerinden topladı ı verileri kullanarak, duygusal zekâ ile görev performansı ve örgütsel vatandaş lık davranı ları arasındaki ili kiyi ara tırmı tır. görenlere 33 maddelik Schutte vd.’nin duygusal zekâ ölçe i uygulanmı , bu i görenlerin görev performansı ve örgütsel vatandaş lık davranı larını ölçmek için ise do rudan denetleyicileri olan ki ilere di arıdan de erlendirmeye dayalı anketler uygulanmı tır. Ara tırma sonucunda, i görenlerin genel duygusal zekâ puanları ile görev performansı ve ÖVD’nin her iki boyutu (fedakârlık ve uysallık) arasında olumlu bir ili kinin bulundu u saptanmı tır. Duygusal zekânın alt boyutları ba lamında; “duyguları de erlendirme ve ifade etme” becerisi ile “duyguları düzenleme” becerilerinin, i görenlerin görev performansını olumlu ekilde etkiledikleri görülmü tür. Ayrıca, “duyguları ifade etme” becerisi fedakârlık boyutuyla olumlu ili ki içindeyken, “duyguları düzenleme” becerisinin hem fedakârlık hem de uysallık boyutlarıyla olumlu ili ki içinde bulundu u tespit edilmi tir.

Cote ve Miners (2006), büyük bir kamu üniversitesinde çalı makta olan yönetimsel, idari ve profesyonellerden olu an toplan 175 ki i üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ, bili sel zekâ ve i performansı arasındaki ili kiyi ara tırmı tır. Duygusal zekâyı ölçmek için MSCEIT adlı ölçek, i performansını ölçmek için ise McCarthy ve Goffin’in (2001) geli tirdi i ölçe in denetçi de erlendirmesine dayanan 5 maddelik bir uyarlaması kullanılmı tır. Ara tırma sonucunda bili sel zekânın, duygusal zekâ ile performans arasındaki ili kide farklıla tırıcı (moderator) de i ken oldu u görülmü tür. Bireylerin bili sel zekâsı dü tükçe, i performansı ve örgüte yönelik ÖVD (di erleri örgütü ele tirirken örgütü savunma) üzerinde duygusal zekânın yordayıcı etkisi artmaktadır.

Hayashi ve Ewert (2006), duygusal zekâ ve dönü ümcü liderlik arasındaki ili ki yi ara tırmı lardır. Ara tırmanın örneklemini, 46 tane açık hava (outdoor) lideri olu turmaktadır. Ara tırma sonucunda; liderlerin geçmi deneyimlerinin, onların hem duygusal zekâ düzeyleri hem de dönü ümcü liderlik özellikleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip oldu u ve bu liderlerin duygusal zekâ düzeyleri ile dönü ümcü liderlik özellikleri arasında orta düzeyde ve olu mlu bir ili ki bulundu u saptanmı tır.

Petrides ve Furnham (2006), çe itli meslek gruplarında bulunan 167 i gören üzerinde yaptıkları ara tırmada, duygusal zekâ ile i le ilgili olan 4 tane de i ken (i üzerinde algılanan kontrol düzeyi, i stresi, i doyum u ve örgütsel adanmı lık) arasındaki ili ki yi incelemi lerdir. Petrides ve Furnham (2004) tarafından geli tirilen 30 maddelik Trait Emotional Intelligence Questionnaire –Short Form (TEIQue-SF) adlı duygusal zekâ ölçe i, Cook ve Wall’un (1980) örgütsel adanm ı lık ölçe i, Warr vd.’nin (1979) genel i doyum u ölçe i, Cooper’ın (1981) i stresi ölçe i ve yazarların derledikleri bir i kontrolü ölçe i uygulanmı tır. Yapısal e itlik modellemesi kullanılarak verilerin analiz edildi i bu ara tırmada, cinsiyet de i ke ni için yapılan çoklu grup analizi sonucunda; duygusal zekânın örgütsel adanmı lık üzerindeki etkisinin, erkek örnekleme kadın örnekleme kıyasla daha güçlü oldu u görülmü tür. Ayrıca hem erkeklerde hem de kadınlarda, duygusal zekânın i doyum u ile olumlu bir ili ki içinde oldu u saptanmı tır. Duygusal zekâ ile i doyum u arasındaki ili kide kontrol algısı ve i stresinin aracı de i kenler oldu u, duygusal zekâ ile örgütsel adanmı lık arasındaki ili kide ise kontrol algısı, i stresi ve i doyumunun aracı de i kenler oldu u ortaya çıkmı tır.

Teehan (2006), ticaret yüksek lisans programında ö renim görmekte olan 422 tane ö renci üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ, mizah anlayı ı ve i doyum u arasındaki ili ki yi ara tırmı tır. Wong and Law Emotional Intelligence Scale, Multidimensional Sense of Humor Scale ve Overall Job Satisfaction Scale adlı ölçekleri kullanmı tır. Ara tırma sonucunda yapılan analizde, duygusal zekâ ile i doyum u arasında olumlu yönde anlamlı bir ili ki varken, mizah anlayı ı de i ke ninin regresyon denkleminde eklenmesi anlamlı bir de i ikli e yol açmamı tır.

Sy, Tram ve O’Hara, (2006), yöneticilerin ve i görenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile i doyum u ve performans düzeyleri arasındaki ili ki yi ara tırmı lardır. Ara tırmanın örneklemini, bir restoran zincirinin dokuz farklı bölgedeki ubelerinde çalı maktaki olan 187 i gören ve onların yöneticileri olu turmaktadır. Ara tırmanın

sonuçlarına göre, i görenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile i doyumu ve performans düzeyleri arasında olumlu bir ili ki bulunmaktadır. Buna ek olarak, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile i görenlerin i tatmini ve performans düzeyleri arasında olumlu yönde güçlü bir ili ki bulundu u saptanmıştır. Bu ili kinin özellikle duygusal zekâsı dü ük düzeyde olan i görenler için daha güçlü oldu u görülmü tür.

Spaeth (2007), Kanada’da bir bölgede görev yapan 6 tane okul müdüründen olu an örneklem üzerinde duygusal zekâ ile bazı liderlik özellikleri arasındaki ili ki yi nitel bir yöntemle incelemi tir. Ara tırmada 10 maddelik yarı yapılandırılmış görü me formu kullanılmış tir. Ara tırma sonucunda müdürlerin ço unun zor durumlarla u ra ırken duygusal zekâ yeterliklerini kullandıkları, ki ilerarası ili kileri iyi bir ekilde yönetebilmek ve problemleri çözebilmek için müdürle rin ki ilerarası ili ki becerilerine ve etkili ileti me gerek duydukları bulunmu tur. Ayrıca, duygusal zekânın genel ruh hali ve stres yönetimi boyutlarının, i doyumu ve ki isel iyi hal (well-being) üzerinde olumlu bir katkısı oldu u bulunmu tur.

Bohrer (2007), A.B.D. stihbarat Bürosunda çe itli pozisyonlarda lider olarak çalı an 111 ki iden olu an örneklem üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ ile i doyumu, e itim düzeyi ve çe itli demografik özellikler arasındaki ili ki yi ara tırmı tir. MSCEIT ve Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) adlı ölçekleri kullanmış tir. Ara tırma sonucunda, liderin duygusal zekâsı ile liderin i doyumu, ya ı, e itim düzeyi, unvanı ve i teki rolü arasında ili ki bulunmamı tir.

Kafetsios ve Loumakou (2007), 475 ö retmen üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ ve duyguları düzenlemenin, i te ya anan duygular ve i doyumu ile ili kisini incelemi tir. Duygusal zekâyı ölçmek için Bar-On’un EQ-i adlı ölçe ini kullanmış tir. Verilerin gençler ve ya lılar olmak üzere iki grup içi n ayrı ayrı analiz edildi i bu ara tırmanın sonucunda; sadece duygusal zekânın “genel ruh hali” boyutunun, i te ya anan duyguların anlamlı bir yordayıcısı oldu u, duyguları düzenlemenin ise genç ö retmen grubunda hem i te ya anan duyguları hem de i doyumunu anlamlı olarak yordadı ı görülmü tür.

Millet (2007), 90 tane polis memuru üzerinde yaptı ı ara tırmada, duygusal zekâ ile i doyumu arasındaki ili ki yi ara tırmı tir. Ara tırmada, Bar-On’un duygusal zekâ ölçe inin kısa versiyonu (EQ-i short version) ve i doyumunu ölçme için de JGI (Job in General Scale) adlı ölçekleri kullanmış tir. Ara tırma sonucunda, hem genel duygusal

zekâ hem de duygusal zekânın boyutları olan stres yönetimi, uyum yetene i ve genel ruh hali ile i doyumu arasında anlamlı bir ili ki bulunmamı tır.

Kafetsios ve Zampetakis (2008), 523 ö retmen üzerinde yaptıkları ara tırmada, i görenlerin i içinde ya adıkları olumlu ve olumsuz duyguların, duygusal zekâ ile i doyumu arasındaki ili kideki aracılık (mediation) etkisini ara tırmı lardır. Wong ve Low'un (2002) duygusal zekâ ölçe i, Brayfield ve Rothe'nin (1951) i doyumu ölçe i, i içindeki olumlu ve olumsuz duyguları ölçmek için ise Brief vd.'nin (1988) Job Affect Scale adlı ölçe i kullanmı lardır. AMOS programıyla yapılan yapısal e itlik modellemesi sonucunda olumlu ve olumsuz duyguların, duygusal zekâ ile i doyumu arasındaki ili kideki aracılık etkisi do rulanmı ve özellikle olumlu duyguların bu ili kide daha güçlü bir aracılık etkisinin bulundu u saptanmı tır. Erkek örnekleme duyguların, duygusal zekâ – i doyumu ili kisinde tam aracı oldu u görölmü tür. Duygusal zekânın boyutları arasında, “duyguları kullanma” ve “duyguları düzenleme” boyutlarının, i içinde ya anan duyguların en önemli yordayı cıları oldu u ortaya çıkmı tır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde ara tırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının da ıtılması, toplanması ve verilerin analiz ine ili kin bilgiler yer almaktadır.

Ara tırmanın Deseni

Bu ara tırmada betimsel nitelikte ili kisel tarama modeli kullanılmı tır. Okul yöneticilerinin ve ö retmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile ö retmenlerin i doyumı, duygusal adanmı lık ve örgütsel vatanda lık davranı ları arasındaki ili ki, okul yöneticileri ve ö retmenlere uygulanan öz-de erlendirmeye dayalı anketlerle belirlenmeye çalı ılmı tır.

Ara tırma Evreni

Ara tırmanın evrenini, 2007–2008 e itim-ö retim yılında Do u ve Güneydo u Anadolu bölgelerindeki ilkö retim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve ö retmenler olu turmaktadır. Ara tırmanın çalı ma evrenini ise; Do u Anadolu bölgesinden Malatya ve Elazı illeri, Güneydo u Anadolu bölgesinden ise Diyarbakır ve Batman illerinde bulunan ilkö retim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve ö retmenler olu turmaktadır. Çalı ma evrenini olu turan iller seçilirken bu illere ula ım kolaylıkları göz önünde bulundurulmu tur. Çalı ma evreninde yer alan illerde bulunan ilkö retim okulu, yönetici ve ö retmen sayıları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Çalı ma Evreninde Bulunan illerdeki Okul, Yönetici ve Ö retmen Sayıları

<i>ehirler</i>	İkö retim Okulu	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	Ö retmen
Malatya	112	112	342	3425
Elazı	94	94	298	2706
Diyarbakır	235	235	709	6423
Batman	64	64	195	2140
<i>Toplam</i>	505	505	1544	14694

Örneklem

Bu ara tırmada örnekleme yöntemi olarak “oransız küme örnekleme” yöntemi kullanılmı tır (Karasar, 2003, s.115). Çalı ma evrenini olu tura n her bir ildeki ilkö retim okulları birer küme olarak kabul edilmı ve çalı ma evreni içindeki bu kümelerden yeterli sayıda ilkö retim okulu tesadüfî olarak seçilerek buralarda görev yapmakta olan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve ö retmenlere anketle r uygulanmı tır.

Örneklem büyüklü ü belirlenirken, ana kütle büyüklü ü belli olan bir evren için hazırlanmı olan a a ıdaki örneklem büyüklü ü belirleme formülü kullanılmı tır (Ba , 2001; Özdamar, 2003):

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

n = Örneklem alınacak birey sayısı

N = Evrendeki birey sayısı (ana kütle büyüklü ü)

p = ncelenecek olayın görölü sıklı ı (görölme olasılı ı)

q = ncelenecek olayın görölmeme sıklı ı (görölmeme olasılı ı) (1 -p)

t = stenilen güven aralı ındaki z sayısı (Bu ara tırmada =0.05 alındı ı için; z=1- = 0.95 ve bu durumda t’nin iki yönlü de eri z tablosundan 1.96 olarak bulunur)

d = Örneklemede kabul edilebilir hata oranı

İlkö retim okulu ö retmenleri arasından seçilecek minimum örneklem sayısını belirlemek için u hesaplama yapılmı tır:

$$N= 14694, p= 0.50, q= 0.50, t= 1.96, d= 0.03$$

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} = \frac{14694 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.03)^2 \times (14694-1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{14112}{12.7} = 1111$$

Böylece “d= 0.03” için toplamda en az 1111 tane ö retmenin seçilmesi gerekti i anla ılmı tır. Ayrıca, ö retmen örnekleminde “d= 0.05” için bir hesaplama yapılmı ve bu durumda 374 ki inin yeterli olaca ı görölmü tür. Her bir ilden en az kaç tane ö retmen seçilmesi gerekti ini belirlemek için u hesaplama yapılmı tır:

$$\text{Tabaka a ırlı ı} = \text{Örneklem büyüklü ü} / \text{Evren büyüklü ü}$$

$$\text{Tabaka a ırlı ı} = 1111 / 14694 = 0.075$$

Bu formüle dayalı olarak tabaka a ırlı ı 0.075 bulunmu tur. Böylece her bir ildeki çalı ma evreninin en az %7.5'i alınarak örnekleme alınan  retmenlerin dengeli bir eilde her bir ile da ıtılması sa lanmı tır.

 retmenlerde oldu u gibi, okul müdürleri ve müdür yardımcılarına ait örnekleme belirlenmeden önce de, yukarıda belirtilen formüller kullanılarak, bunların içermeleri gereken minimum ki i sayıları ve bunların tabaka a ırlıkları belirlenmi tir. Ancak okul müdürleri ve müdür yardımcıları için örnekleme büyüklü  belirlenirken, yönetici grubuna ula mada ve anketleri doldurtmada kar ıla ılabilecek problemler göz önüne alınarak “d= 0.10” olarak belirlenmi ve yine % 95 güven aralı ında olmak üzere hesaplamalar buna göre yapılmı tır.

Okul müdürleri arasından seçilecek minimum örnekleme sayısını ve tabaka a ırlı ını belirlemek için u hesaplamalar yapılmı tır:

$$N= 505, p= 0.50, q= 0.50, t= 1.96, d= 0.10$$

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} = \frac{505 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.10)^2 \times (505 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{485}{6} = 81$$

$$\text{Tabaka a ırlı } \alpha = 81 / 505 = 0.16$$

Müdür yardımcılarını arasından seçilecek minimum örnekleme sayısını ve tabaka a ırlı ını belirlemek için u hesaplamalar yapılmı tır:

$$N= 1544, p= 0.50, q= 0.50, t= 1.96, d= 0.10$$

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2 (N-1) + t^2 p q} = \frac{1544 \times (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.10)^2 \times (1544 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{1482,85}{16,39} = 90$$

$$\text{Tabaka a ırlı } \alpha = 90 / 1544 = 0.05$$

Böylece,  retmenlerin ardından müdürleri ve müdür yardımcılarını için de olması gereken minimum örnekleme sayıları ve tabaka a ırlıkları belirlendikten sonra, anketlerin geri dönü  ve i lenmesi sırasında olabilecek kayıplar da göz önünde bulundurularak, bu minimum sayıların biraz üzerinde ve ehirlere göre tabaka

arırlıklarını bozmadan örneklem sayıları belirlenmiştir. Tablo 4'te her bir ilden seçilen örneklem sayıları görülmektedir.

Tablo 4. Örneklem Alınan Okul, Yönetici ve Öğretmen Sayıları

<i>ehirler</i>	İlköğretim Okulu	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı	Öğretmen
Malatya	37	37	58	480
Elazığ	31	31	52	393
Diyarbakır	25	25	47	475
Batman	24	24	45	325
<i>Toplam</i>	117	117	202	1673

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının daha önce farklı örneklemelerde geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. Buna karşın, farklı örneklemelerde ölçeklerin farklı faktör yapılarına sahip olabileceği düşünüülerek her bir ölçekteki maddelere ayrı ayrı temel bileşenler analizi (principal component analysis) yaklaşımı ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizine başlamadan önce, her bir maddenin ölçeğin genelinde ölçülmeye çalışılan kavramla olan ilişkisini belirleyen madde-toplam korelasyonlarına (corrected item-total correlation) bakılarak korelasyon değeri 0.30'dan düşük olan maddeler ilgili ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi uygulamasında, ilk olarak ortak varyansı (communality) 0.50'den düşük olan maddeler atılarak ilgili ölçeğin açıklanan varyansının yükselmesi sağlanmıştır. Faktör analizine başlamadan önce önemsiz maddelerin ayıklanmasında, madde-toplam korelasyonu için 0.30 değeri (Büyüköztürk, 2003) ve açıklanan varyans için ise 0.50 değeri (Albayrak, 2006) alt sınır olarak kabul edilmektedir. Kalan maddeler, dikk döndürme yöntemlerinden olan equamax yöntemi kullanılarak eksen döndürmesine tabi tutulmuş ve böylece her bir ölçeğin faktör yapısı belirlenmiştir. Kalan maddelere uygulanan faktör analizinde, faktör yükleri için 0.45 değeri alt sınır olarak kabul edilmiştir fakat bazı maddeler için alt değer 0.30 değerine kadar indirilmiştir (Büyüköztürk, 2003). Döndürülmüş faktör yükleri bu sınırın altında olan maddeler atılmıştır. Ayrıca her bir ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayıları incelenmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan her bir faktörün altında yer alan maddeler birleştirilerek, her bir faktörün ortalama puanı belirlenmiştir ve bu ortalama puanlar kullanılarak boyutlar arası ilişkiler incelenmiştir.

Yapılan temel bileşenler analizi sonucunda, öğretmenlere uygulanan duygusal zeka ölçeğinin 10 tane alt boyutu (iddialılık, iyimserlik, strese dayanıklılık, mutluluk, ilişkiler arası ilişkiler, empati, problem çözme, dürtü kontrolü, duygusal öz farkındalık ve

sosyal sorumluluk boyutları), i doyumunun 2 tane alt boyutu (içsel doyum ve dışsal doyum), örgütsel vatandaşlık davranışlarının 5 tane alt boyutu (fedakârlık, nezaket, vicdanlılık, üyelik erdemi ve sportmenlik) ortaya çıkmı, duygusal adanmışlık ise örgütsel adanmışlığın bir alt ölçeği olarak tek boyut halinde doğrulanmış ve analizlere dahil edilmiştir. Müdürlere ve müdür yardımcılara uygulanan duygusal zekâ ölçeklerinde ise öğretmenlere uygulanan duygusal zekâ ölçeğinininkinden farklı bir faktör yapısı ortaya çıkmıştır. Müdürlere uygulanan duygusal zekâ ölçeğinin 8 tane alt boyutu (iyimserlik, strese dayanıklılık, problem çözme, özsaygı, kişilerarası ilişkiler, iddialılık, kendini gerçekleştirme ve empati) ortaya çıkmıştır. Müdür yardımcılara uygulanan duygusal zekâ ölçeğinin ise 11 tane alt boyutu (iyimserlik, sosyal sorumluluk, strese dayanıklılık, iddialılık, kişilerarası ilişkiler, mutluluk, kendini gerçekleştirme, dürtü kontrolü, özsaygı, gerçekçilik ve baskınsızlık) tespit edilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının tamamı beşli Likert tipi eklemlerde ölçeklenmiştir. Ölçme araçlarındaki maddelere katılma düzeyleri “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” eklemlerinde beş ayrı ifadeyle derecelendirilmiştir. Anketteki beşli ölçeğin de her farkının $(5-1 = 4)$ de her yargısına (5) bölünmesiyle elde edilen 0,80’lik aralıklar, benimsenme düzeyinin sınırlarını belirlemiştir. Buna göre, 1,00 -1,80 arasında aritmetik ortalamaya sahip olan sorulardaki benimsenme düzeyi “Hiç Katılmıyorum”, 1,81-2,60 arasındakiler “Katılmıyorum”, 2,61-3,40 arasındakiler “Kısmen Katılıyorum”, 3,41-4,20 arasındakiler “Katılıyorum” ve 4,21-5,00 arasındakiler “Tamamen Katılıyorum” olarak yorumlanmıştır.

Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri: Bu araştırmada okul yöneticilerinin duygusal zekâ yeterliklerini ölçmek için “Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i)” adlı ölçek tercih edilmiştir. Reuven Bar-On’un 6 ayrı ülkede (ABD, Almanya, Kanada, Arjantin, Güney Afrika ve Fransa) binlerce insan üzerinde 12 yıllık bir süreç içinde (1985–2007 yılları arasında) uygulayarak geçerliliğini ve güvenilirliğini ispat ettiği bu “Duygusal Katsayı Envanteri”nin orijinali 133 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada, Füsun Tekin Acar’ın (2001) doktora tezinde kullanmış olduğu, Türkçeye uyarlanmış ve dönüştürülerek kısaltılmış 88 maddelik hali yazardan izin alınarak kullanılmıştır. Envanterin bu kısaltılmış versiyonu daha önce Yüksel (2006) ve Güllüce (2006) tarafından hazırlanmış olan yüksek lisans tezlerinde de kullanılmıştır.

Acar (2001), doktora tezinde bu envanterin neden kısaltıldığını şöyle ifade

etmektedir: “Ankette yer alan 133 ifadenin 15 tanesi hiçbir boyutta yer almayan ancak ankete cevap veren ki inin anketi doldurma e ilimini ölçen ifadelerdi. Bu ifadeler ankette çıkarıldı. Konu hakkında yapılan ara tırmalar sonucunda topla m 5 boyut ve onların da altında yer alan 15 boyutu ölçen bir anket olu turuldu”.

Acar (2001), bu anket için yaptı ı güvenilirlik analizinde anketin tamamı için Cronbach Alpha katsayısının 0,92 oldu unu bulmu tur. Yine aynı çalı mada be temel boyutun Cronbach Alpha katsayıları öyle bulunmu tur: ki isel yetenekler boyutu için “0,83”, ki ilerarası yetenekler boyutu için “0,77”, uyumluluk boyutu için “0,65”, stresle ba a çıkma boyutu için “0,73” ve genel ruh durumu boyutu için “0,75”tir (Acar, 2001, s. 124).

Tablo 5. Bar-On EQ-i Anketinin Boyutları ve Alt Boyutlarına Ait Maddeler

<i>Boyutlar</i>	<i>Alt Boyutlar</i>	<i>Maddeler</i>
<i>Ki isel Farkındalık</i>	Öz saygı	10, 14, 26, 44, 55, 69
	Duygusal öz farkındalık	2, 38, 53, 54, 84
	ddialılık (assertiveness)	7, 9, 13, 20, 27, 39, 86
	Ba ımsızlık	22, 24, 47, 64, 73
	Kendini gerçeikle tirme	15, 17, 19, 21, 28, 35
<i>Ki ilerarası li kiler</i>	Empati	25, 30, 49, 77, 81
	Sosyal sorumluluk	34, 43, 45, 48, 59, 79
	Ki ilerarası ili kiler	16, 32, 42, 46, 57, 62, 67
<i>Stres Yönetimi</i>	Strese dayanıklılık	3, 6, 60, 63, 68, 75, 80
	Dürtü kontrolü	11, 29, 36, 41, 66, 70
<i>Uyum Yetene i</i>	Esneklik	18, 50, 58, 61, 71
	Gerçekçilik	4, 12, 52, 56, 82
	Problem çözme	1, 23, 33, 51, 87
<i>Genel Ruh Hali</i>	yimsirlik	5, 31, 76, 78, 85
	Mutluluk	37, 40, 54, 65, 72, 74, 83

Tablo 5’te belirtilen maddelerden 3, 6, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 24, 29, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 44, 47, 51, 56, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 70, 71, 73, 77, 79, 80, 82, 83, 85 ve 86. sorular olumsuz sorulardır ve analiz yapılmadan önce bu maddelerin de erleri ters çevrilmi tir.

Bar-On EQ-i ölçe i bu ara tırmada uygulanan anketin A1 -A88 arasındaki sorularını kapsamaktadır ve bu kapsamda müdürlere, müdür yardımcılara ve ö retmenlere uygulanmı tir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçe in her grupta farklı bir faktör yapısına sahip oldu u görülmü tür. Müdürlere uygulanan ölçekte 8 tane, müdür yardımcılarınıninkinde 11 tane, ö retmenlerinkinde ise 10 tane alt boyut bulundu u görülmü tür. Tablo 6, Tablo 7 ve Tablo 8’de bu örneklem gruplarında ortaya çıkan faktörler ve güvenilirlik katsayıları verilmektedir.

Tablo 6. Faktör Analizi Sonucunda Ö retmenlere Uygulanan Duygusal Zekâ Ölçe inde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlik Katsayıları

<i>Faktörler</i>	<i>Kalan Maddeler ve Faktör Yükleri</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
ddialılık	A7 (.63), A20 (.57), A27 (.61), A39 (.54)	.82
yimserlik	A31 (.52), A76 (.43), A85 (.41)	.73
Strese dayanıklılık	A63 (.57), A75 (.53)	.71
Mutluluk	A37 (.67), A40 (.61), A65 (.56)	.75
Ki ilerarası ili kiler	A32 (.51), A62 (.48), A67 (.44)	.73
Empati	A30 (.42), A49 (.40), A77 (.37)	.71
Problem çözme	A23 (.65), A51 (.61), A87 (.56)	.76
Dürtü kontrolü	A36 (.58), A66 (.54), A70 (.51)	.74
Duygusal öz farkındalık	A38 (.66), A53 (.62), A84 (.59)	.72
Sosyal sorumluluk	A43 (.57), A48 (.52), A59 (.49), A79 (.46)	.78
<i>Genel</i>	<i>32 Madde</i>	.90

Tablo 7. Faktör Analizi Sonucunda Müdür Yardımcılarına Uygulanan Duygusal Zekâ Ölçe inde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlik Katsayıları

<i>Faktörler</i>	<i>Kalan Maddeler ve Faktör Yükleri</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
ddialılık	A7 (.75), A9 (.72), A13 (.69), A20 (.64), A27 (.62), A39 (.58), A86 (.53)	.85
yimserlik	A5 (.69), A31 (.63), A76 (.61), A78 (.56), A85 (.54)	.81
Strese dayanıklılık	A60 (.71), A63 (.67), A68 (.64), A75 (.59), A80 (.57)	.78
Ki ilerarası ili kiler	A16 (.51), A32 (.47), A42 (.43), A46 (.41), A57 (.39), A62 (.37), A67 (.36)	.82
Kendini gerçekle tirme	A17 (.76), A21 (.73), A28 (.68), A35 (.65)	.75
Sosyal sorumluluk	A34 (.56), A45 (.52), A48 (.45), A59 (.42), A79 (.38)	.79
Gerçekçilik	A4 (.76), A12 (.71), A82 (.62)	.72
Ba ımsızlık	A24 (.69), A47 (.63), A22 (.58), A73 (.55)	.74
Dürtü kontrolü	A11 (.78), A41 (.72), A70 (.47)	.71
Mutluluk	A37 (.69), A40 (.65), A65 (.51), A72 (.46), A83 (.41)	.77
Özsaygı	A14 (.73), A26 (.67), A44 (.56), A55 (.43)	.72
<i>Genel</i>	<i>28 Madde</i>	.91

Tablo 8. Faktör Analizi Sonucunda Müdürlere Uygulanan Duygusal Zekâ Ölçe inde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlik Katsayıları

<i>Faktörler</i>	<i>Kalan Maddeler ve Faktör Yükleri</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
ddialılık	A7 (.68), A13 (.61), A20 (.52), A27 (.48), A39 (.43), A86 (.39)	.80
yimserlik	A31 (.78), A76 (.69), A85 (.53)	.72
Strese dayanıklılık	A63 (.71), A68 (.64), A75 (.57)	.73
Ki ilerarası ili kiler	A32 (.65), A42 (.61), A62 (.59), A67 (.45)	.75
Empati	A30 (.73), A49 (.68), A77 (.51)	.72
Problem çözme	A23 (.66), A33 (.62), A51 (.57), A87 (.46)	.77
Kendini gerçekle tirme	A17 (.76), A21 (.68)	.75
Özsaygı	A26 (.74), A14 (.67), A55 (.59)	.74
<i>Genel</i>	<i>28 Madde</i>	.89

Doyumu Ölçe i: Ö retmenlerin i doyumunu düzeylerini ölçmek için; 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geli tirilen ve 1985 yılında Baycan

tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) adlı ölçek kullanılmıştır. Minnesota Doyumu Ölçeğinin 20 maddelik bu kısa formu daha önce Ayhan (2006) ve Bingöl (2006) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezlerinde de kullanılmıştır. Ayhan (2006) bu ölçek için yapısal güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alpha katsayısını 0,86 olarak bulmuştur.

Kuramsal temellerini, içi doyumuyla ilgili en önemli kuramlardan biri olan Frederick Herzberg'e ait Çift Faktör Kuramından alan Minnesota Doyumu Ölçeği, içsel ve dışsal doyum faktörleri olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İçsel doyum boyutunda; yaratıcılık, başarı, sorumluluk, başımsız olma, etik değerler, yükselme, tanınma ve takdir edilme gibi içsel niteliyle ilgili unsurlar ele alınmaktadır. Dışsal doyum boyutunda ise, denetim ekli, yönetici, çalışma koşulları, ücret, kurum politikası ve yönetimi, çalışma artıları ve astlarla ilişkiler gibi çevresiyle ilgili unsurlar ele alınmaktadır. Bu araştırmada kullanılan anketteki B1-B20 arasındaki maddeler içi doyum ölçeğine aittir. Faktör yükleri düşük çıkan maddeler atıldıktan sonra kalan maddeler ile ölçeğin boyutlarının ve genelinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Faktör Analizi Sonucunda Doyumu Ölçeğinde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlik Katsayıları

<i>Faktörler</i>	<i>Kalan Maddeler ve Faktör Yükleri</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
İçsel Doyum	B3 (.73), B4 (.68), B20 (.63), B2 (.63), B11 (.61), B16 (.55), B15 (.49)	.74
Dışsal Doyum	B5 (.82), B12 (.79), B6 (.70), B19 (.58)	.74
<i>Genel</i>	<i>11 Madde</i>	.78

Duygusal Adanmışlık Ölçeği: Öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeylerini ölçmek için, Meyer ve Allen'in (1997) geliştirerek revize ettikleri ve Karakuş (2005) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan üç boyutlu örgütsel adanmışlık ölçeğinin 6 maddelik duygusal adanmışlık alt ölçeği kullanılmıştır. Bu ankete uygulanan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .909 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği: Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için bu araştırmada kullanılan ölçek; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen Organizational Citizenship Behaviors Scale adlı ölçek temel alınarak hazırlanmıştır. Bu ölçek daha önce, Göncü (2006) ve Topaloğlu (2005) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezlerinde ve Dilek (2005) tarafından

hazırlanan doktora tezinde Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Bu ara tırma için ölçek uyarlanırken, daha önce yapılmış olan bu uyarlamalardan büyük ölçüde faydalanılmıştır.

Topalo lu (2005) ve Dilek (2005) bu ölçe in Türkçe uyarlaması için yaptıkları faktör analizinde toplam dört boyutun bulundu unu belirlemi lerdir. B u boyutların her biri için Cronbach alfa de erlerini ise (birinci de er Topalo lu (2005), ikinci de er ise Dilek (2005)’in bulgularına ait olmak üzere) öyle ifade edebiliriz: fedakârlık (0,64; 0,72), nezaket (0,64; 0,64), vicdanlılık (0,80; 0,66) ve üyeli k erdemi (0,69; 0,86). Göncü (2006) ise, bu ölçe in orijinalinde bulunan be inci boyut olan “sportmenlik” için de faktör analizinde anlamlı sonuçlar bulmu ve toplam be boyuttan olu an bu ölçe in Türkçeye uyarlanmı halinin genel Cronbach alfa de erinin 0,84 oldu unu tespit etmi tir.

Bu ara tırmada kullanılan ölçe e yapılan faktör analizinde ölçe in orijinalinde bulunan 5 boyutun tamamı do rulanmı tir. Ankette bulunan B42 -B62 numaralar arasındaki sorular bu ölçe e aittir. Faktör yükleri dü ük çıkan maddeler atıldıktan sonra kalan maddeler ile ölçe in boyutlarının ve genelinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları Tablo 10’da görölmektedir.

Tablo 10. Faktör Analizi Sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Ölçe inde Ortaya Çıkan Boyutlar ve Güvenirlik Katsayıları

<i>Faktörler</i>	<i>Kalan Maddeler ve Faktör Yükleri</i>	<i>Cronbach Alpha Katsayısı</i>
Fedakârlık	B43 (.83), B42 (.81), B44 (.70)	.80
Nezaket	B48 (.81), B47 (.63), B46 (.52)	.75
Vicdanlılık	B50 (.71), B52 (.68), B51 (.66), B53 (.65), B54 (.58)	.72
Üyelik Erdemi	B56 (.83), B55 (.81), B58 (.74), B57 (.64)	.83
Sportmenlik	B60 (.74), B61 (.73), B59 (.70)	.71
<i>Genel</i>	<i>18 Madde</i>	.83

Verilerin Toplanması

Her bir ilde örnekleme alınan ilkö retim okullarına, birer zarf içinde, milli e itim müdürlü ünün üst yazısıyla beraber anketler gönderilmi tir. Bu zarfların üzerine okulun ismi ve anketlerin okul müdürü ve müdür yardımcısıyla beraber kaç ö retmene uygulanaca ı yazılmıştır. Her bir zarfın içine hem Milli E itim Bakanlığı E itimi Ara tırma ve Geli tirme Ba kanlı ı’ndan alınan hem de ilgili il milli e itim müdürlü ünden alınan resmi izin yazıları konulmu tur. Anketler bazı yerlerde ara tırmacı tarafından bazı yerlerde ise ilgili milli e itim müdürlü ü tarafından da ıtılıp

toplanmı tır. Her bir ile gönderile n anketler ve bunların geri dönü oranları Tablo 11’de görölmektedir.

Tablo 11. Anketlerin Da ıtım ve Geri Dönü Bilgileri

<i>ehirler</i>	Okul Müdürü			Müdür Yardımcısı			Ö retmen		
	Gönderilen	Dönen	Dönü Oranı (%)	Gönderilen	Dönen	Dönü Oranı (%)	Gönderilen	Dönen	Dönü Oranı (%)
Malatya	37	24	64.8	58	37	63.7	428	219	51.1
Elazı	31	28	90.3	52	39	75	393	210	53.4
Diyarbakır	25	19	76	47	28	59.5	455	204	44.8
Batman	24	15	62.5	45	25	55.5	325	188	57.8
<i>Toplam</i>	117	86	73.5	202	129	63.8	1601	821	51.2

Anketlerin geri dönü oranları itibariyle minimum olması gereken örneklem sayısının üzerinde kaldı ı görölmektedir. % 95 güven düzeyinde ve $d= 0.10$ için okul müdürlerinin örneklem sayısı en az 81 olması gerekirken geri dönen 86 anket oldu u, müdür yardımcılarının yine aynı kriterler içinde örneklem sayısı en az 90 olması gerekirken geri dönen 129 anket oldu u ve ö retmenlerin örneklem sayısı % 95 güven düzeyinde ve $d= 0.05$ için en az 374 olması gerekirken geri dönen 821 anket oldu u görölmektedir. Böylece analiz için yeterli sayıda anket elde edilmi tır.

Verilerin Analizi

Bu ara tırmadan elde edilen veriler analiz edilirken SPSS programı kullanılmı tır. Genel duygusal zekâ puanlarının ve duygusal zekânın boyutlarının, i doyumunu, duygusal adanmı lık ve örgütsel vatandaşlık davranı larının genel puanları ve bunların alt boyutlarına etkisini incelemek için, kontrol de i kenlerinin de yer aldı ı hiyerar ik çoklu do rusal regresyon analizi yapılmı tır. Kontrol de i kenini olarak belirlenen de i kenler ve kavramlarla ilgili genel puanlar enter metodu kullanılarak analize dâhil edilmi tir. Duygusal zekânın boyutlarının; duygusal adanmı lık, örgütsel vatandaşlık ve i doyumunu ba ımlı de i kenlerini ve bunların boyutlarını ne kadar iyi yordadı mını tespit etmek amacıyla ise, hiyerar ik regresyonun en son adımında çoklu do rusal regresyon yöntemleri arasında bulunan stepwise metodu kullanılmı tır. Bu yöntemin, özellikle duygusal zekânın çok sayıdaki alt boyutlarından hangilerinin, ilgili bir kavramı en iyi yordadıklarını tespit etmek için en uygun yakla ım oldu u dü ünölmektedir. Çünkü stepwise metodunun özellikle u durumlarda kullanılacak en uygun yöntem oldu u ifade edilmektedir (McCaslin, 1991’den akt. Villard, 2004, s.64): a) ara tırmanın amacı açıklayıcı olmaktan ziyade yordayıcı nitelikte oldu unda ve b)

ara tırmacı görelî olarak yüksek sayıda ba ımsız de i kene sahip oldu u halde, bu ba ımsız de i kenlerin regresyon denkleminde hangi sıra içinde dâhil edilece ine dair çok az teorik ya da mantıksal bilgiye sahip ol undu unda.

Stepwise metodunda her bir de i ken modele sırayla eklenmekte ve model de erlendirilmektedir. E er eklenen de i ken ba ımlı de i kenle anlamlı bir kısmı korelasyon de erine sahipse ve modele katkı sa lıyorsa modelde kalmakta; bu sırada di er bütün de i kenler de modele katkı yapıp yapmadıklarının de erlendirilmesi için yeniden test edilmektedir. Her bir adımda modelde kalan de i kenler arasından ba ımlı de i kenle en yüksek kısmı korelasyona sahip olan de i ken, en iyi yordayıcı olarak seçilmektedir. Bu süreç ba ımsız de i kenler arasında anlamlı bir yordayıcı kalmayana kadar devam etmekte ve sürecin sonunda ba ımlı de i kenin sadece en iyi kesti ricilerini içeren model ortaya çıkmaktadır. Enter metodunda ise, yordayıcı de i kenlerden hiçbirini, ba ımlı de i kenle olan kısmı korelasyon de eri anlamsız olsa bile elenmemekte ve eklenen de i kenlerin hepsinin birlikte yordanan de i ken üzerindeki etkilerini ve her bir yordayıcı de i kenin, di er yordayıcılar kontrol edildi i durumdaki bireysel etkilerini görmek mümkün olmaktadır.

Regresyon analizine ba lamadan önce, her bir dene in Mahalanobis uzaklıklarına bakılarak, 0.05 anlamlılık düzeyi için ilgili regresyon modelindeki ba ımsız de i ken sayısına kar ılık gelen chi-square tablo de erinin üzerinde Mahalanobis de erine sahip olan denekler veri dosyasından çıkartılmı tır. Hem bu yöntemle hem de her bir dene in Z de erlerine bakılarak (+3 ve -3 aralı ı dı nda kalan) uç de erler (outliers) temizlenmi tir. Verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) de erleri 0.05 anlamlılık düzeyi için kontrol edilmi tir. Çarpıklık veya basıklık de erleri normal aralı ın dı nda kalan maddeler için gerekli dönü ümler yapılarak da ılımlar normal hale getirilmi tir. Ayrıca veri seti çoklu do rusal ba lantı (multicollinearity) varsayımı açısından da incelenmi , ba ımsız de i kenler arasındaki korelasyon katsayıları incelenmi , VIF (Variance Inflation Factor) ve Tolerans de erlerine bakılmı ve ba ımsız de i kenler arasında çoklu do rusallık problemi bulunmadı ı görülmü tür. Bütün bu incelemelerden sonra veri setinin çoklu regresyon analizine uygun oldu u görülmü ve analiz gerçekte tirilmi tir.

Bu ara tırmada, duygusal zekâ ile sonuç de i kenleri arasındaki ilikide aracılık etkisi bulunan de i kenler de tespit edilmeye çalı ılmı tır. Aracılık etkisinin kanıtlanabilmesi için bazı artların sa lanması gerekmektedir. Bu konuda en fazla kabul

gören açıklamalar Baron ve Kenny'ye aittir. X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişkenini yordadığı bir durumda, Z değişkeninin aracılık etkisi araştırılıyorsa; aşağıdaki şartların hepsinin sağlanması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986'dan akt. im ek, 2007):

1. X Y'yi anlamlı bir şekilde yordar.
2. X Z'yi anlamlı bir şekilde yordar.
3. X bağımsız değişkeninin etkisinin kontrol edildiği durumda, Z Y'yi anlamlı bir şekilde yordar.
4. Z'nin etkisi kontrol edildiğinde, X ile Y arasındaki ilişkinin miktarında anlamlı bir azalma olur (kısmi aracılık) veya bu ilişki artık anlamlı olmaz (tam aracılık).

Bu araştırmada aracılık testleri yapılırken yukarıda belirtilen şartların hepsinin sağlanmasına özen gösterilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen verilerle, duygusal zekâ ile duygusal dayanıklılık arasındaki ilişkide doyumunun aracılık etkisi, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide ise hem doyumu hem de duygusal dayanıklılığın aracılık etkisini incelemek için hiyerarşik çoklu regresyon analizleri ve aracılık testleri yapılmıştır. Bunun için bütün analizlerde 1. adımda kontrol değişkenleri olarak demografik değişkenler (cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem) ve bağımsız değişken olan duygusal zekâ Enter metoduyla analize dâhil edilmiştir. 2. adımda ise aracılık etkisi ölçülmeye çalışılan değişken yine Enter metoduyla modele eklenmiştir ve bu adımda duygusal zekânın bağımlı değişken üzerindeki etkisinin değişip değişmediği incelenmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için ise Sobel, Aroian ve Goodman testleri yapılmıştır. Bu üç test de verilerin “normallik” varsayımını doğrular nitelikte olmasını gerektirmektedir. Yukarıda da açıklandığı gibi, analizlerde kullanılan veriler normal dağılıma uymaktadır.

SPSS programında ve diğer istatistik paket programlarında, aracılık etkilerinin anlamlılığını sınanan Sobel, Aroian ve Goodman testlerini yapacak bir seçenek ya da bir komut bulunmamaktadır. Bu testleri yapmak için Preacher tarafından bir web sayfası oluşturulmuştur (<http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>) ve bu araştırma kapsamında SPSS programında yapılan regresyon analizlerinden elde edilen verilerden gerekli olan değişkenler bu interaktif web sayfasında hazırlanmış olan kısma girilerek aracılık etkilerinin anlamlılığını test edilmiştir. Bu testler yapılırken program tarafından aşağıdaki formüller kullanılmaktadır (<http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>):

Sobel testi denklemi

$$z\text{-de eri} = a*b / (b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2)$$

Aroian testi denklemi

$$z\text{-de eri} = a*b / (b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 + s_a^2*s_b^2)$$

Goodman testi denklemi

$$z\text{-de eri} = a*b / (b^2*s_a^2 + a^2*s_b^2 - s_a^2*s_b^2)$$

Bu formüllerde; a: yordayıcı de i kenle aracı de i ken arasındaki standardize edilmemi regresyon katsayısı, S_a : a'nın standart hatası, b: (yordayıcı de i kenin etkisinin kontrol edildi i durumda) aracı de i kenle yordanan de i ken arasındaki standardize edilmemi regresyon katsayısı, S_b : b'nin standart hatasını ifade etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, ara tırmaya katılanların kişisel özelliklerine ve ara tırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

1. Ara tırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri

Tablo 12. Ara tırmaya katılanların cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem düzeylerine göre frekans ve yüzde dağılımları

Demografik Değişkenler		Okul Müdürü		Müdür Yardımcısı		Öğretmen	
		f	%	f	%	f	%
Cinsiyet	Erkek	75	87,2	118	91,5	412	50,2
	Kadın	11	12,8	11	8,5	409	49,8
Öğrenim	Lisans	79	91,9	117	90,7	778	94,8
	Yüksek Lisans	6	7	12	9,3	40	4,9
	Doktora	1	1,2	-	-	3	0,4
Yaş	20-30 arası	16	18,6	13	10,1	388	47,3
	30-40 arası	37	43	53	41,1	309	37,6
	40-50 arası	20	23,3	35	27,1	90	11
	50 ve üzeri	13	15,1	28	21,7	34	4,1
Kıdem	1-10 yıl arası	19	22,1	31	24,0	501	61
	10-20 yıl arası	36	41,9	47	36,4	232	28,3
	20 yıl ve üzeri	31	36	51	39,5	88	10,7
TOPLAM		86	100	129	100	821	100

Tablo 12’de görüldüğü gibi; cinsiyet düzeyi açısından ara tırmaya katılanlara bakıldığında, öğretmenler arasında erkekler ve kadınlar eşit olarak dağılırken, yöneticiler arasında kadınların sayısının çok düşük kaldığı gözle çarpmaktadır. Öğrenim durumu açısından bakıldığında, bütün gruplarda yüksek lisans ve doktora yapanların sayısının çok düşük olduğu görülmektedir. Yaş düzeyi açısından bakıldığında, öğretmenlerin çoğunluğunun 20–40 yaş arasında, yöneticilerin çoğunluğunun ise 30–50 yaş arasında olduğu görülmektedir. Kıdem düzeyi açısından bakıldığında, ara tırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun kıdeminin düşük olduğu, müdürlerin ve müdür yardımcılarının çoğunluğunun ise orta ve yüksek kıdem gruplarında oldukları görülmektedir.

2. Ara tırmaya Katılanların Duygusal Zekâ, Doyumu, Duygusal Adanmı lık, Örgütsel Vatanda lık Davranı ları ve Bunların Alt Boyutlarına li kin Algıları

Tablo 13'te ara tırmaya katılanların duygusal zekâ, i doyumunu, duygusal adanmı lık, örgütsel vatanda lık davranı ları ve bunların alt boyutlarına ili kin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma de erleri verilmektedir. Okul müdürleri ve müdür yardımcılarında sadece duygusal zekâ ölçe i uygulandı ı için, di er de i kenlerle ilgili sütunlar bo kalmı tır. Ayrıca duygusal zekâ ölçe inin de faktör yapısı bu örneklem gruplarında farklı çıktı ı için, bazı boyutlar bir örneklem grubunda bulunurken di erinde bulunmamaktadır. Genel olarak tablodaki de erlere bakıl dı ında, hiçbir boyutta aritmetik ortalamaların “Katılıyorum” düzeyinin (3,41–4,20 aralı ının) altında olmadı ı ve bazı boyutların “Tamamen Katılıyorum” düzeyinde (4,21–5,00 aralı ında) oldu u görülmektedir.

Tablo 13. Ara tırmaya katılanların duygusal zekâ, i doyumunu, duygusal adanmı lık, örgütsel vatanda lık davranı ları ve bunların alt boyutlarına ili kin algılarını gösteren aritmetik ortalama ve standart sapma de erleri

De i kenler	Ö retmen		Müdür Yardımcısı		Okul Müdürü	
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Duygusal Zekâ (Genel)	3,9484	,40654	3,9599	,36838	4,0520	,33736
ddialılık	3,8559	,62918	3,6817	,58213	3,6603	,65522
yımsırlık	3,8690	,59994	3,9952	,50271	4,0447	,54933
Strese dayanıklılık	3,5839	,65423	3,5569	,51520	3,9818	,60618
Mutluluk	3,8757	,63991	4,0188	,53123	-	-
Ki ilerarası ili kiler	4,1634	,54283	4,0407	,48241	4,0993	,47535
Empati	4,2770	,60505	-	-	4,1828	,69409
Problem çözme	4,1224	,73949	-	-	4,3727	,60797
Dürtü kontrolü	3,5461	1,05873	3,5890	,80939	-	-
Duygusal öz farkındalık	3,7868	1,00097	-	-	-	-
Sosyal sorumluluk	4,4033	,74736	4,3544	,45222	-	-
Kendini gerçekle tirme	-	-	4,0910	,64203	4,3479	,63212
Gerçekçilik	-	-	4,1750	,53534	-	-
Ba ımsızlık	-	-	3,8026	,77678	-	-
Özsaygı	-	-	4,1178	,53655	4,2242	,53413
Doyumu (Genel)	3,6351	,45854	-	-	-	-
çsel Doyum	3,5479	,61949	-	-	-	-
Dı sal Doyum	3,7878	,49584	-	-	-	-
Duygusal Adanmı lık	3,4964	,82992	-	-	-	-
ÖVD (Genel)	4,2349	,39461	-	-	-	-
Fedakârlık	4,0566	,58772	-	-	-	-
Nezaket	4,1376	,54359	-	-	-	-
Vicdanlılık	4,5629	,42889	-	-	-	-
Üyelik Erdemi	3,9924	,65231	-	-	-	-
Sportmenlik	4,2871	,59631	-	-	-	-

Ö retmenlerin, müdür yardımcılarının ve müdürlerin genel duygusal zekâ puanlarının “yüksek” düzeyde ve birbirine çok yakın de erlerde oldu u, duygusal zekânın alt boyutları açısından da bu örneklem grupları arasında göze çarpan ciddi farklılıklar bulunmadı ı görülmektedir. Sadece ö retmenlere uygulanan di er de i kenlerle ilgili ölçeklerin aritmetik ortalamlarına bakıldı ında; ö retmenlerin genel i doyumu, içsel doyum, dı sal doyum ve duygusal adanmı lık düzeylerinin “yüksek” oldu u görülmektedir. Ö retmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranı ları ile ÖVD’nin alt boyutlarından vicdanlılık ve sport menli in “çok yüksek” düzeyde oldu u, ÖVD’nin di er alt boyutları olan fedakârlık, nezaket ve üyelik erdeminin ise “yüksek” düzeyde oldu u görülmektedir.

3. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Bu kısımda, ö retmenlerin önce genel duygusal zekâ düzeylerinin, onların genel örgütsel vatandaşlık davranı ları, i doyumu ve duygusal adanmı lık düzeylerine olan etkisi ve ardından duygusal zekânın alt boyutlarının, i doyumu, duygusal adanmı lık ve örgütsel vatandaşlı ın toplam puanları ve bunların alt boyutları ile olan ili kileri, her bir kavramla ilgili kontrol de i kenlerinin de yer aldı ı hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonuçları ı ında de erlendirilmi tir. Her bir kavramla ilgili önce genel olarak ölçeklerin ortalama puanlarının yer aldı ı analizler yapıldıktan sonra alt boyutlar arasındaki ili kilere bakılmı tır. Alt boyutlar arası ili kilerde, daha önce yapılan temel bile enler analizi sonucunda istatistik sel olarak do rulanmı olan alt boyutlar analize dâhil edilmi tir. Bu kapsamda ö retmenlere uygulanan duygusal zeka ölçe inin bu çalı mada do rulan 10 tane alt boyutu (iddialılık, iyimserlik, strese dayanıklılık, mutluluk, ki ilerarası ili kiler, empati, problem çözme, dürtü kontrolü, duygusal öz farkındalık ve sosyal sorumluluk boyutları) stepwise metoduyla hiyerar ik regresyondaki son adımda analize ba ımsız de i ken olarak dahil edilmi tir. Ba ımlı de i kenler olarak; genel i doyumu ile i doyumunun alt boyutları olan içsel doyum ve dı sal doyum, genel örgütsel vatandaşlık ile örgütsel vatandaşlı ın alt boyutları olan fedakârlık, nezaket, vicdanlılık, üyelik erdemi ve sportmenlik, duygusal adanmı lık ise tek boyut olarak analize dâhil edilmi tir.

3.1. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Genel Doyumu Düzeylerine Etkisi

Bu kısımda önce öğretmenlerin genel duygusal zekâ puanları ile genel iş doyumunu puanları arasında yapılan, ardından boyutlar arasındaki ilişkiler için yapılan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bu analizlerin tamamında demografik değişkenler arasında bulunan cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem, kontrol değişkenleri olarak 1. adımda regresyon denkleminde eklenmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Genel Doyumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 1</i>		<i>Yordanan Değişken; Genel Doyumu</i>								$R^2_{değişim}$	R^2_{model}
Adımlar	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		t	p	kilit	Kısımlı			
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,542	,089		39,863	,000				,003	,003
	Cinsiyet	,009	,033	,010	,275	,783	,018	,010			
	Öğrenim	,074	,066	,042	1,123	,262	,037	,041			
	Yaş	-,036	,036	-,066	-,994	,320	-,009	-,036			
	Kıdem	,043	,044	,065	,977	,329	,009	,036			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	1,740	,162		10,734	,000				,178***	,181***
	Cinsiyet	-,020	,030	-,022	-,665	,506	,018	-,024			
	Öğrenim	,063	,059	,036	1,067	,287	,037	,039			
	Yaş	-,065	,033	-,118	-1,950	,052	-,009	-,071			
	Kıdem	,051	,040	,077	1,290	,197	,009	,047			
	Duygusal zekâ	,479	,037	,425***	12,807	,000	,419	,422			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 14'te görüldüğü gibi, cinsiyet, öğrenim, yaş ve kıdem değişkenleri kontrol edildikten sonra, öğretmenlerin duygusal zekâ düzeyleri, onların genel iş doyumunu düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($\beta = .425$). Öğretmenlerin genel iş doyumundaki varyansın % 18,1'i bu model tarafından açıklanmaktadır ($R^2_{model} = .181$, $p < .001$). Demografik değişkenlerin anlamlı bir katkısının olmadığı modeldeki varyansın tamamına yakını duygusal zekâ tarafından sağlanmaktadır ($R^2_{değişim} = .178$, $p < .001$). Buradaki bulguya benzer şekilde Bar-On (1997), Busso (2003), Engstrom (2005), Downey (2005), Livingstone ve Day (2005), Sy vd. (2006), Teehan (2006) ve Wong vd. (2007) tarafından yapılan araştırmalarda da duygusal zekâ ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki bulunduğuna tespit edilmiştir. Abraham (2000) ile Petrides ve Furnham (2006) duygusal zekânın, iş üzerinde sahip olunan kontrol algısı aracılığıyla iş doyumunu etkilediğini tespit etmişlerdir. Kafetsios ve Zampetakis (2008) ise duygusal zekânın, yaşanan olumlu duygusal deneyimler aracılığıyla iş doyumunu etkilediğini bulmuşlardır. Bunlara karşın Farmer (2004), Muhammad (2005) ve Millet (2007)

tarafından yapılan ara tırmalarda i se bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile i doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ili kiye rastlanmamı tır.

Bu ara tırmada oldu u gibi bu konuyla ilgili ara tırmaların ço unda, duygusal zekânın i doyumunu olumlu yönde etkiledi i görülmü tür. Yine bu yön de bulgular elde eden Sy vd. (2006); yüksek duygusal zekâyâ sahip olan i görenlerin, duygularını belirleme ve düzenleme konusunda daha becerikli olduklarını, onları belli duygulara yönlendiren faktörlerin ve bu duyguların yol açaca ı etkilerin farkında olmalarının ise bu i görenleri, i lerinden daha fazla doyum elde etmelerini sa layacak uygun eylemlere yönlendirdi ini ifade etmektedirler.

Tablo 15. Genel Doyumunun En iyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 2		Yordanan De i ken; Genel Doyumu								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB	t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}	
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,542	,089		39,863	,000			,003	,003
	Cinsiyet	,009	,033	,010	,275	,783	,018	,010		
	Ö renim	,074	,066	,042	1,123	,262	,037	,041		
	Kıdem	-,036	,036	-,066	-,994	,320	-,009	-,036		
	Ya	,043	,044	,065	,977	,329	,009	,036		
2 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,854	,146		12,661	,000			,215***	,218***
	Cinsiyet	,029	,030	,032	,970	,332	,018	,035		
	Ö renim	,058	,058	,033	,995	,320	,037	,036		
	Kıdem	,052	,039	,079	1,345	,179	,009	,049		
	Ya	-,061	,032	-,111	-1,870	,062	-,009	-,068		
	Mutluluk	,187	,026	,261***	7,124	,000	,393	,251		
	Strese Dayanıklılık	,149	,026	,212***	5,760	,000	,345	,205		
	Ki ilerarası li kiler	,107	,031	,127***	3,448	,001	,308	,125		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Demografik de i kenler kontrol edildikten sonra, duygusal zekanın alt boyutlarının genel i doyumunu yordamasına ili kin hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 15'te verilmektedir. 1. adımda kontrol de i kenleri enter metoduyla girildikten sonra, 2. adımda stepwise yöntemi kullanılarak duygusal zekânın 10 tane alt boyutunun modele eklendi i bu analizde; bu boyutlardan sadece üç tanesinin genel i doyumunu anlamlı bir ekilde yordadı ı, geriye kalan 7 alt boyutun ise korelasyon de erleri anlamsız çıktı ı için program tarafından bu modelden çıkarıldı ı görülmektedir. Buna göre duygusal zekânın; mutluluk, strese dayanıklılık ve ki ilerarası li kiler boyutları genel i doyumunun en iyi yordayıcıları olarak ortaya çıkmı tır. de erlerine bakıldı ında, duygusal zekânın “mutluluk” alt boyutunun genel i doyumunun en iyi yordayıcısı oldu u görülmektedir. Bu yordayıcı ların görelî önemi sırası ise öyledir: 1. Mutluluk (=.261), 2. Strese dayanıklılık (=.212) ve 3.

Ki ilerarası ili kiler (=.127). kili r'lere bakıldı ında, duygusal zekânın alt boyutlarıyla genel i doyumunu arasında orta düzeyde ili ki bulundu u görölmektedir. Kısmi r'lere bakıldı ında ise, bu alt boyutların birbirleriyle olan korelasyonlarından dolayı ta ıdıkları ortak varyansın kontrol edilmesi sonucu genel i doyumuyla olan ili kilerinin biraz zayıfladı ı görölmektedir. Duygusal zekânın bu üç alt boyutunun, demografik de i kenler kontrol edildi inde, genel i doyumundaki varyansın % 21,5'ini açıkladı ı görölmektedir ($R^2_{de i im}=.215$, $p<.001$).

Tablo 16. içsel Doyumun En iyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 3</i>		<i>Yordanan De i ken; içsel Doyum</i>							$R^2_{de i im}$	R^2_{model}
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r		
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,316	,120		27,680	,000			,007	,007
	Cinsiyet	,055	,044	,046	1,247	,213	,053	,045		
	Ö renim	,117	,088	,049	1,325	,186	,049	,048		
	Kıdem	,081	,059	,091	1,378	,168	,023	,050		
	Ya	-,056	,049	-,077	-1,149	,251	-,001	-,042		
2 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,571	,208		7,556	,000			,128***	,136***
	Cinsiyet	,075	,042	,062	1,771	,077	,053	,064		
	Ö renim	,098	,083	,041	1,184	,237	,049	,043		
	Kıdem	,090	,055	,101	1,640	,101	,023	,060		
	Ya	-,080	,046	-,108	-1,734	,083	-,001	-,063		
	Mutluluk	,213	,037	,221***	5,717	,000	,314	,204		
	Strese Dayanıklılık	,141	,037	,149***	3,849	,000	,251	,139		
	Ki ilerarası li kiler	,103	,044	,090*	2,342	,019	,237	,085		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 16'da görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda, genel i doyumuna ili kin analizin sonucuyla benzer eilde, demografik de i kenler kontrol edildikten sonra, stepwise yöntemiyle yapılan 2. adımda duygusal zekanın alt boyutlarından mutluluk, strese dayanıklılık ve ki ilerarası ili kiler boyutlarının ö retmenlerin içsel doyumunun en iyi yordayıcıları oldukları görölmü tür. Bu yordayıcıların görelî önem sırası ise öyledir: 1. Mutluluk (=.221), 2. Strese dayanıklılık (=.149) ve 3. Ki ilerarası ili kiler (=.090). Bu model anlamlı bulunmu tur ve ö retmenlerin içsel doyum düzeylerindeki varyansın % 12,8 'i duygusal zekânın bu üç boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2_{de i im}=.128$, $p<.001$).

Tablo 17. Dı sal Doyumun En iyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 4		Yordanan Değişken; Dışsal Doyum								R ² _{değişim}	R ² _{model}
Adımlar	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r			
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,938	,096		41,054	,000			,006	,006	
	Cinsiyet	-,072	,036	-,075	-2,025	,043	-,071	-,073			
	Öğrenim	-,002	,071	-,001	-,035	,972	-,013	-,001			
	Kıdem	-,025	,047	-,034	-,523	,601	-,028	-,019			
	Yaş	-,001	,039	-,001	-,022	,982	-,021	-,001			
2 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,833	,173		10,581	,000			,196***	,225***	
	Cinsiyet	-,064	,033	-,066	-1,956	,051	-,071	-,071			
	Öğrenim	-,018	,063	-,009	-,279	,780	-,013	-,010			
	Kıdem	-,015	,042	-,021	-,363	,717	-,028	-,013			
	Yaş	-,040	,035	-,068	-1,140	,255	-,021	-,042			
	Yımsерlik	,143	,032	,173***	4,433	,000	,350	,160			
	İddialılık	,112	,029	,142***	3,893	,000	,312	,141			
	Mutluluk	,099	,029	,128***	3,463	,001	,313	,125			
	Problem Çözme	,075	,024	,111**	3,108	,002	,259	,113			
	Strese Dayanıklılık	,076	,030	,100*	2,497	,013	,329	,091			
	Sosyal Sorumluluk	,049	,022	,075*	2,220	,027	,164	,081			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 17’de görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda, demografik değişkenler kontrol edildikten sonra, duygusal zekanın alt boyutlarından 6 tanesinin öğretmenlerin dış sal doyum düzeylerinin anlamlı yordayıcıları olduğu bulunmuştur. Dı sal doyumun en iyi yordayıcıları olarak belirlenen bu alt boyutların göreceli önem sırası ise şöyledir: 1. iyimserlik ($\beta=.173$), 2. ıddialılık ($\beta=.142$), 3. Mutluluk ($\beta=.128$), 4. Problem çözme ($\beta=.111$), 5. Strese dayanıklılık ($\beta=.100$) ve 6. Sosyal sorumluluk ($\beta=.075$). Duygusal zekânın bu 6 boyutu, dış sal doyumdaki varyansın %19,6’sını açıklamaktadır ($R^2_{\text{değişim}}=.196$, $p<.001$).

Öğretmenlerin içsel doyumları, onların içsel memnuniyetlerinin ifadesi olan mutluluk tarafından en güçlü şekilde yordanırken; onların dış sal doyumlarının, dış sal olayları olumlu tarafından görebilme yeteneğine olan iyimserlik tarafından en güçlü şekilde yordanması mantıklı görülmektedir. Öğretmenler, genel olarak kendilerini mutlu hissettiklerinde içten duydukları içsel doyumları da artmakta, kendi dış salarında meydana gelen olaylara iyimser olarak bakabildiklerinde ise içle ilgili dış sal faktörlerin olumsuz etkileri en aza inmekte ve dış sal doyum düzeyi artmaktadır.

Bu araştırmada genel iç doyum ve iç doyumunun boyutları üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülen mutluluk ve iyimserlik, EQ-i’nin “genel ruh hali” alt ölçeğini oluşturan iki alt boyuttur. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, buradaki bulguları destekler niteliktedir. Spaeth (2007) ve Livingstone (2001), EQ-i’nin “genel ruh hali” alt ölçeğinin, iç doyumunu anlamlı bir şekilde yordadığını bulmuşlardır. Livingstone

(2001) bu bulguyu yorumlarken, genel ruh halinin alt boyutları olan mutluluk ve iyimserliğin, kavramsal olarak ya da am doyum ve duygusallıkla büyük ölçüde örtüşüyor olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Downey (2005), olumlu ruh halinin (good mood), genel i doyum üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ve iyimser olanların i doyumlarının kötümser olanlardan daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Spaeth (2007), duygusal zekânın stres yönetimi boyutunun, bireylerin i doyumları ve kişisel iyi halleri üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuştur. Bu araştırmada da benzer şekilde, stres yönetiminin alt boyutlarından olan strese dayanıklılık boyutunun, genel doyum ve içsel doyumun en önemli 2. yordayıcısı, dışsal doyumun ise en önemli 5. yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Miller ve Travers (2005), i içinde strese yol açan çeşitli faktörlerin, öğretmenlerin i doyum düzeylerini olumsuz yönde etkilediğini saptamıştır. Bu durumda, öğretmenlerin strese yol açan duygusal algılarını etkili şekilde yönetmelerinin, diğer bir deyişle strese dayanıklılık düzeylerinin, onların i doyumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Öğretmenlerin, öğrencilerle etkileşimde bulunmaları ve meslektaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeleri, onların i doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Hean ve Garrett, 2001; Zembylas ve Papanastasiou, 2006). Bu araştırmada bireylerin diğer insanlarla iyi geçinmesi ve onlarla iyi ilişkiler kurmasını ifade eden kişilerarası ilişkiler alt boyutunun, hem genel doyumun hem de içsel doyumun 3. önemli yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır.

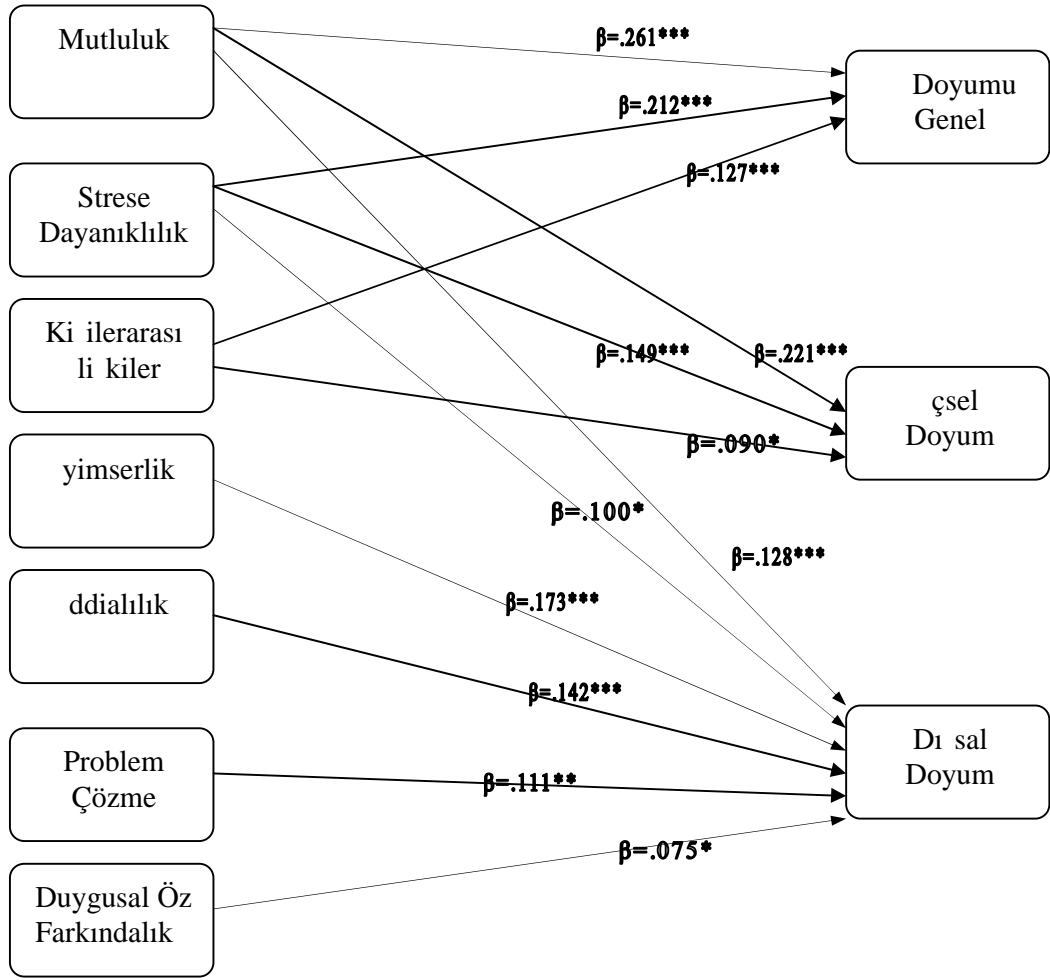
Bireyin duygularını ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmesi ve yıkıcı olmadan haklarını savunabilmesi anlamına gelen iddialılık alt boyutunun, dışsal doyumun en önemli 2. yordayıcısı olduğu görülmektedir. İddialılık özelliği kapsamında öğretmenlerin duygularını ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri ve gerektiğinde sessiz kalmayarak haklarını savunmaları, okulda onları doyumsuzluğa götüren birçok olumsuz faktörün çok derin etkiler bırakmadan ortadan kaldırılabilesine imkân sağlamaktadır. İddialılık özelliğine sahip olmayan kişilerin, onları hoşnutsuzluğa sevk eden durumlar karşısında sessiz kalmaları, bu durumların olumsuz etkilerine daha uzun süre maruz kalmalarına sebep olmakta ve bu durum da onların i doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Zembylas ve Papanastasiou (2005 ve 2006) öğretmenlerin; yöneticilerle, diğer öğretmenlerle ve öğrencilerle ya da idrakları sosyal ya da ilgili problemlerin, onların i

doyumlarını olumsuz şekilde etkilediğini saptamıştır. Bu araştırmada problem çözme boyutunun, dışsal doyumun 4. sıradaki yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Burada öğretmenlerin, özellikle dışsal doyum kapsamında bulunan çevresiyle ilgili konularda ve ilişkiler konusunda karışıklıkları problemleri çözme becerilerinin, onların iç doyumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Rhodes vd. (2007), meslektaşların dostça ve sıcak davranışları ile birliktir çalışmaları koollarının, öğretmenlerin iç doyumlarını olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Bu araştırmada, kişinin sosyal grubuyla özdeşleşmesi ve değerleriyle birliktir içinde bulunmasını ifade eden “sosyal sorumluluk” alt boyutunun, dışsal doyumun 6. sıradaki yordayıcısı olduğu görülmektedir. Bu noktada öğretmenlerin, meslektaşlarına yönelik sosyal ilgilerinin (social concern) ve onlarla birliktir içinde çalışmaları ilimlerinin, onların çalışma arkadaşları ile olan sosyal ilişkilerde olmak üzere çevresiyle ilgili dışsal faktörlerden duydukları doyumları arttırdığı söylenebilir.

Cinsiyet, öğrenim, kıdem ve yaş demografik değişkenleri kontrol edildikten sonra, genel iç doyum ile iç doyumunun alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyumun en iyi yordayıcıları olan duygusal zekânın alt boyutlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları ekil 1’de gösterilmektedir. şekilde de görüldüğü gibi; duygusal zekânın mutluluk, strese dayanıklılık ve ilişkiler alt boyutları hem genel iç doyumunun hem de içsel doyumun en iyi yordayıcıları iken, duygusal zekânın mutluluk, strese dayanıklılık, iyimserlik, iddialılık, problem çözme ve duygusal öz farkındalık alt boyutları dışsal doyumun en iyi yordayıcıları durumundadırlar.



ekil 1. Demografik de i kenlerin etkisi kontrol edildikten sonra, ö retmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının, i doyumu ve alt boyutları üzerindeki etkileri (* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$)

3.2. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Duygusal Adanmı lık Düzeylerine Etkisi

Bu kısımda, önce ö retmenlerin genel duygusal zekâ düzeylerinin, ardından da duygusal zekânın alt boyutlarının, ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmi tir.

Tablo 18’de görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenlerin duygusal adanmı lı ı anlamlı ekilde yordadı ı ($R^2_{de i im}=.021$, $p<.001$), bunlar arasında sadece cinsiyetin etkisinin anlamlı oldu u ($\beta=.113$) görülmektedir. Uygulanan ankette 1-Erkek, 2-Kadın olarak girildi i için, anlamlı ve pozitif çıkan katsayısı, bayanların duygusal adanmı lık düzeylerinin erkeklere kıyasla daha yüksek oldu unu göstermektedir. Bu bulgu, Karaku ’un (2005)

yaptı ı ara tırmada ortaya çıkan ve bayanların duygusal adanmı lık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek oldu unu gösteren bulgularla örtü mektedir.

Tablo 18. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Duygusal Adanmı lı ı Yordamasına li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 5		Yordanan De i ken; Duygusal Adanmı lık									
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}	
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,084	,159		19,346	,000			,021**	,021**	
	Cinsiyet	,182	,059	,113**	3,073	,002	,098	,111			
	Ö renim	-,046	,118	-,014	-,390	,697	,013	-,014			
	Kıdem	,017	,078	,014	,221	,825	,081	,008			
	Ya	,093	,065	,094	1,421	,156	,091	,052			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	,242	,251		,965	,335			,195***	,216***	
	Cinsiyet	,174	,053	,108**	3,296	,001	,098	,119			
	Ö renim	-,105	,105	-,033	-,996	,320	,013	-,036			
	Kıdem	-,017	,070	-,014	-,241	,809	,081	-,009			
	Ya	,122	,058	,123	2,083	,038	,091	,076			
	Doyumu	,802	,058	,443***	13,737	,000	,443	,447			
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	-,204	,307		-,665	,506			,007*	,223***	
	Cinsiyet	,164	,053	,102**	3,100	,002	,098	,112			
	Ö renim	-,104	,105	-,033	-,989	,323	,013	-,036			
	Kıdem	-,011	,070	-,009	-,154	,877	,081	-,006			
	Ya	,109	,059	,110	1,855	,064	,091	,067			
	Doyumu	,734	,064	,406***	11,433	,000	,443	,384			
	Duygusal zekâ	,183	,073	,090*	2,513	,012	,274	,091			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2. adımda demografik de i kenler kontrol edildikten sonra i doyumunun, duygusal adanmı lı ı güçlü bir ekilde yordadı ı görülmektedir (=.443, $R^2_{de i im}$ =.195, p<.001). Buradaki bulgu, Williams ve Hazer (1986)'nın elde ettikleri bulgularla örtü mektedir.

3. adımda da demografik de i kenler ve i doyumunu kontrol edildikten sonra duygusal zekânın duygusal adanmı lı ı anlamlı bir ekilde yordadı ı görülmektedir (=.090, $R^2_{de i im}$ =.007, p<.05). ve $R^2_{de i im}$ de erlerine bakıldı ında, i doyumunun duygusal adanmı lık üzerindeki etkisinin, duygusal zekânın etkisine oranla çok daha güçlü oldu u görülmektedir.

Buradaki bulguya benzer ekilde; Engstrom (2005) ve Wong vd. (2007) bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin, onların örgütsel adanmı lık düzeyleri ile pozitif korelasyona sahip oldu unu saptamı lardır. Abraham (2000) ile Nikolaou ve Tsaousis (2002), duygusal zekânın, i üzerinde sahip olunan kontrol algısı (job control) aracılı ıyla örgütsel adanmı lı ı etkiledi ini, Petrides ve Furnham (2006) ise duygusal zekânın; i üzerinde sahip olunan kontrol algısı, stres düzeyi ve i doyumunu de i kenleri aracılı ıyla örgütsel adanmı lı ı etkiledi ini tespit etmi lerdir. Carson ve Carson (1998) duygusal zekânın, kariyere adanmı lık aracılı ıyla örgütsel adanmı lı ı etkiledi ini

saptamı tır. Bunlara kar ın, Rozell vd. (2004), bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel adanm ılık düzeyleri arasında anlamlı bir ili kiye rastlamam ı lardır.

Her örgütte, bireylerde hüsrân duygusuna yol açan ve onları zor durumda bırakan olaylar ya anabilmektedir. Duygusal olarak zeki olan bireyler; bu tür sıkıntılı durumlardan dolayı örgütün tamamen suçlanamayaca m ı bilmekte, i levsel olmayan duygulardan nasıl uzak duracaklarını bilerek, onlara hüsrân duygusu ya atan olayların olumsuz etkilerini azaltmak için duygularını kullanabilmektedirler (Carmeli, 2003). Bundan dolayı, duygusal olarak zeki olan i görenler, onların örgütsel adanm ılıklarına zarar veren olumsuz deneyimlerden daha az etkilenmektedirler. Ayrıca, onların olumlu ruh hali içinde bulunmalarına yol açan duygusal zekâ yeterlikleri; i içinde ya adıkları deneyimleri daha olumlu olarak yorumlamalarına ve böylece duygusal deneyimlerden, örgütte bulunan çe itli odaklara yönelik yüklemelerden (attributions) ve ko ullanmalardan etkilenen i görenlerin duygusal adanm ılık düzeylerini yükseltmektedir.

Tablo 19. Duygusal Adanm ılı ın En yi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 6		Yordanan De i ken; Duygusal Adanm ılık								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,084	,159		19,346	,000			,021**	,021**
	Cinsiyet	,182	,059	,113**	3,073	,002	,098	,111		
	Ö renim	-,046	,118	-,014	-,390	,697	,013	-,014		
	Kıdem	,017	,078	,014	,221	,825	,081	,008		
	Ya	,093	,065	,094	1,421	,156	,091	,052		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	,242	,251		,965	,335			,196***	,216***
	Cinsiyet	,174	,053	,108**	3,296	,001	,098	,119		
	Ö renim	-,105	,105	-,033	-,996	,320	,013	-,036		
	Kıdem	-,017	,070	-,014	-,241	,809	,081	-,009		
	Ya	,122	,058	,123	2,083	,038	,091	,076		
	Doyumu	,802	,058	,443***	13,737	,000	,443	,447		
3 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	,112	,278		,404	,686			,039***	,255***
	Cinsiyet	,149	,052	,093**	2,878	,004	,098	,104		
	Ö renim	-,094	,103	-,029	-,908	,364	,013	-,033		
	Kıdem	-,017	,069	-,014	-,250	,803	,081	-,009		
	Ya	,121	,057	,122	2,111	,035	,091	,077		
	Doyumu	,732	,063	,404***	11,689	,000	,443	,392		
	Dürtü Kontrolü	,121	,026	,155***	4,692	,000	,251	,169		
	Mutluluk	,117	,048	,091*	2,444	,015	,255	,089		

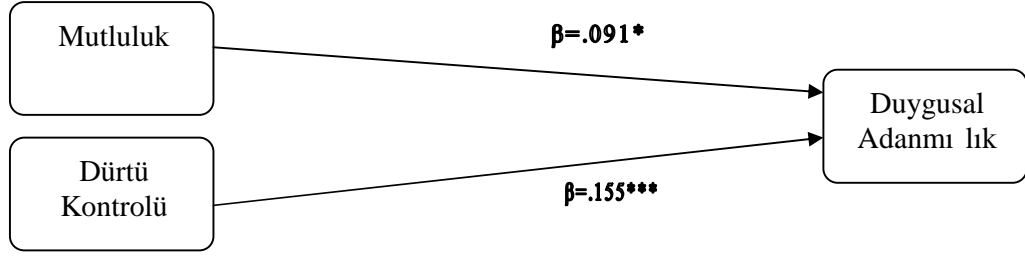
*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 19’da görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda, demografik de i kenlerin ve i doyumunun etkisi kontrol edildikten sonra, 3. a dımda yapılan stepwise regresyonun ardından duygusal zekanın alt boyutlarından sadece ikisinin, duygusal adanm ılı ın anlamlı yordayıcıları oldukları görülmektedir. Duygusal

adannmı lı ın en iyi yordayıcıları olarak belirlenen bu alt boyutların görelı önem sırası ise öyledir: 1. Dürtü kontrolü (=.155) ve 2. Mutluluk (=.091). Demografik de i kenler ve i doyumı kontrol edildikten sonra ö retmenlerin duygusal adannmı lık düzeylerindeki varyansın % 3,9'unun duygusal zekânın bu iki alt boyutu tarafından açıklandı ı görölmektedir ($R^2_{de i im} = .039, p < .001$).

Ö retmenlerin “dürtü kontrolü” düzeylerinin, onların duygusal adannmı lık düzeylerini olumlu yönde etkiledi i görölmektedir. Bireylerin olumsuz dürtülerini kontrol etmeleri, kar ı kar ıya kaldıkları olumsuz durumlarda ılımlılıklarını korumaları, saldırgan ve mantıksız davranı larını kontrol etmelerini ifade eden dürtü kontrolü becerisi; ö retmenlerin, yöneticileriyle ve meslektarıyla ili kilerini ve dolayısıyla duygusal adannmı lık düzeylerini olumsuz yönde etkileyen bu tür ani duygusal tepkiler vermelerine engel olmaktadır. Yoon vd.'nin (1994) ara tırmasındaki bulguların gösterdi i gibi, çalı ma grubundaki i görenlerin birbirlerine ba lılıkları, bu i görenlerin örgüte olan ba lılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Burada, bireylerin ki isel ili kileri yıkıma u ratarak duygusal adannmı lı a zarar veren bu tür ani ve irrasyonel duygusal tepkilerini kontrol edebilme yeteneklerinin, onların duygusal adannmı lık düzeylerini olumlu yönde etkiledi i görölmektedir.

Bireylerin algıları bazen gerçeklerden daha önemli olabilir. Bireylerin örgüt içinde ya adıkları olumlu deneyimlere yükledikleri anlamlar, bu deneyimlerin birey üzerinde bırakaca ı etkiyi belirler (Meyer ve Allen, 1997: 55). Bireylerin kendilerinden, di erlerinden ve genel olarak ya amdan mutlu olmaları olarak ifade edilen duygusal zekânın “mutluluk” alt boyutu, ö retmenlerin okul içinde kar ı kar ıya kaldıkları uygulamalar ile yöneticilerinden ve meslektarılarından gördükleri muameleleri daha olumlu olarak algılamalarına yol açmaktadır. Ö retmenin okul çevresi içindeki olumlu algısı da, duygusal adannmı lı ın olu umuna yön veren ve duygusal adannmı lı ı besleyen faktörleri olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada Meyer ve Allen'in (1997: 51) özellikle duygusal adannmı lı ın olu umunda rol oynayan süreçler arasında bahsettikleri klasik ko ullanma etkili olabilmektedir. Bireyin ya adı ı olumlu deneyimler ile örgütün fiziksel ya da zamansal bir yakınlıkta bulunması, bu deneyimlerden kaynaklanan olumlu duygusal tepkilerin klasik ko ullanma yoluyla örgüte yönelmesine neden olmaktadır. Birey bu yolla örgüte duygusal ba lılık geli tirmektedir. Buradan, “mutluluk” düzeyi yüksek bir ö retmenin bu süreç yoluyla duygusal adannmı lık geli tirme olasılı ının yüksek oldu u söylenebilir.



ekil 2. Demografik de i kenlerin ve i doyumunun etkileri kontrol edildikten sonra, ö retmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının, duygusal adanmışlık üzerindeki etkileri (*p<.05, **p<.01, ***p<.001)

Cinsiyet, ö renim, kıdem ve ya demografik de i kenleri kontrol edildikten sonra, duygusal adanmışlık ın en iyi yordayıcıları olan duygusal zekânın alt boyutlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmı olan hiyerar ik çoklu do rusal regresyon analizlerinin sonuçları ekil 2’de gösterilmektedir. ekilde de görüldü ü gibi; duygusal zekânın mutluluk ve dürtü kontrolü alt boyutları, duygusal adanmışlık ın en iyi yordayıcıları durumundadırlar.

3.3. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranı larına Etkisi

Bu kısımda, önce duygusal zekânın genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranı ları üzerindeki etkisi, ardından da duygusal zekânın alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranı larının alt boyutları arasındaki ili kiler incele nmi tir.

Tablo 20’de görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenlerin blok halinde anlamlı etkisi bulundu u halde ($R^2_{de i im}=.026$, $p<.001$), bunlardan hiçbirinin örgütsel vatandaşlık ı anlamlı ekilde yordamadı ı görülmektedir. 2. adımda i doyumunun ($=.400$, $R^2_{de i im}=.160$, $p<.001$), 3. adımda ise duygusal adanmışlık ın ($=.245$, $R^2_{de i im}=.047$, $p<.001$) örgütsel vatandaşlık ı anlamlı ekilde yordadıkları görülmektedir. Bu bulgular, ilgili alan yazınıla ve geçmi te bu konuda yapılan ara tırmaların bulgularıyla tutarlılık içindedir. Organ ve Ryan (1995) ile Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) tarafından yapılan meta-analizlerde ve Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000) ile Organ (1990) tarafından yapılan ele tirel alan taramalarında, örgütsel vatandaşlık ın yordayıcılarını belirlemeye yönelik olan ara tırmalar geni kapsamlı olarak incelenmi ve hem i

doyumunun hem de örgütsel adanmı lı ın, örgütsel vatandaş lı ın önemli yordayıcıları arasında oldu u ortaya konulmu tur. Burada, hem duygusal zekâ ile hem de örgütsel vatandaş lıkla yüksek düzeyde ili ki içinde olan bu iki kavramın kontrol de i keni olarak analize dâhil edilmesinin, do ru sonuçlar elde edilmesi açısından büyük önem ta rdı ı dü ünülmektedir.

Tablo 20. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Örgütsel Vatandaş lık Davranı larını Yordamasına li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 7		Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaş lık Davranı ları								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,010	,076		53,065	,000			,026***	,026***
	Cinsiyet	,044	,028	,057	1,565	,118	,041	,057		
	Ö renim	,021	,056	,014	,368	,713	,031	,013		
	Kıdem	,059	,037	,103	1,584	,114	,147	,058		
	Ya	,028	,031	,059	,901	,368	,140	,033		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,791	,122		22,916	,000			,160***	,186***
	Cinsiyet	,041	,026	,053	1,588	,113	,041	,058		
	Ö renim	-,005	,051	-,003	-,094	,925	,031	-,003		
	Kıdem	,044	,034	,078	1,298	,195	,147	,047		
	Ya	,040	,028	,086	1,424	,155	,140	,052		
	Doyumu	,344	,028	,400***	12,163	,000	,401	,405		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,763	,118		23,341	,000			,047***	,233***
	Cinsiyet	,020	,025	,027	,813	,417	,041	,030		
	Ö renim	,007	,050	,005	,149	,881	,031	,005		
	Kıdem	,046	,033	,081	1,396	,163	,147	,051		
	Ya	,026	,028	,056	,947	,344	,140	,034		
	Doyumu	,251	,031	,291***	8,156	,000	,401	,285		
	Duygusal Adanmı lık	,117	,017	,245***	6,810	,000	,389	,241		
4 (Enter Metodu)	(Sabit)	1,776	,131		13,537	,000			,140***	,373***
	Cinsiyet	,000	,023	,001	,018	,985	,041	,001		
	Ö renim	,008	,045	,005	,178	,859	,031	,006		
	Kıdem	,059	,030	,104*	1,988	,047	,147	,072		
	Ya	-,001	,025	-,002	-,044	,965	,140	-,002		
	Doyumu	,114	,030	,133***	3,846	,000	,401	,139		
	Duygusal Adanmı lık	,098	,016	,207***	6,314	,000	,389	,224		
	Duygusal Zekâ	,406	,031	,418***	12,990	,000	,537	,428		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

4. adımda ise, demografik de i kenler, i doyumunu ve duygusal adanmı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra bile duygusal zekânın çok güçlü bir ekilde örgütsel vatandaş lı ı yordadı ı görülmektedir (=.418, R²_{de i im}=.140, p<.001). Buradaki bulguya benzer ekilde; Pasanen (2000), Charbonneau ve Nicol (2002), Busso (2003), Carmeli (2003), Carmeli ve Josman (2006) i görenlerin duygusal zekâ düzeylerinin, örgütsel vatandaş lık davranı larını olumlu ekilde etkiledi ini saptamı larıdır.

Adımlar ilerledikçe de erlerindeki de i im incelendi inde, i doyumunu ile örgütsel vatandaş lık arasındaki ili kide hem duygusal adanmı lı ın hem de duygusal zekânın aracı de i ken (mediator) olarak yer aldıklarına dair kanıtlar bulunmaktadır.

Fakat bu ara tırma kapsamında, bu noktadaki aracılık ili kilerine odaklanılmadı ı için, bu aracılık ili kilerinin anlamlılı ı test edilmemi tir. İlgili ara tırmalarda genellikle duygusal zekâ, burada bahsedilen bütün de i kenleri yordayan bir de i ken olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte burada aracılık ili kileri noktasında elde edilen deliller, duygusal zekânın i doyumunu tarafından yordanan bir de i ken olarak da ele alınabilece ini göstermektedir. Nitekim Downey (2005), regresyon denkleminde i doyumunu ba ımsız de i ken, duygusal zekâyı ba ımlı de i ken olarak aldı ında, i doyumunun duygusal zekâyı anlamlı ekilde yordadı ını ve i doyumunu daha yüksek olan e itim yöneticilerinin duygusal olarak daha zeki, daha empatik ve daha iyimser olduklarını bulmu tur.

Tablo 21. Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının En yi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 8</i>		<i>Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları</i>								$R^2_{de i im}$	R^2_{model}
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r			
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,010	,076		53,065	,000				,026***	,026***
	Cinsiyet	,044	,028	,057	1,565	,118	,041	,057			
	Ö renim	,021	,056	,014	,368	,713	,031	,013			
	Kıdem	,059	,037	,103	1,584	,114	,147	,058			
	Ya	,028	,031	,059	,901	,368	,140	,033			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,791	,122		22,916	,000				,160***	,186***
	Cinsiyet	,041	,026	,053	1,588	,113	,041	,058			
	Ö renim	-,005	,051	-,003	-,094	,925	,031	-,003			
	Kıdem	,044	,034	,078	1,298	,195	,147	,047			
	Ya	,040	,028	,086	1,424	,155	,140	,052			
	Doyumu	,344	,028	,400***	12,163	,000	,401	,405			
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,763	,118		23,341	,000				,047***	,233***
	Cinsiyet	,020	,025	,027	,813	,417	,041	,030			
	Ö renim	,007	,050	,005	,149	,881	,031	,005			
	Kıdem	,046	,033	,081	1,396	,163	,147	,051			
	Ya	,026	,028	,056	,947	,344	,140	,034			
	Doyumu	,251	,031	,291***	8,156	,000	,401	,285			
	Duygusal Adanm lık	,117	,017	,245***	6,810	,000	,389	,241			
4 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,564	,134		11,635	,000				,181***	,414***
	Cinsiyet	,000	,023	,000	-,013	,989	,041	,000			
	Ö renim	,018	,044	,012	,413	,680	,031	,015			
	Kıdem	,063	,029	,111*	2,177	,030	,147	,079			
	Ya	-,009	,024	-,019	-,366	,714	,140	-,013			
	Doyumu	,104	,029	,121***	3,583	,000	,401	,130			
	Duygusal Adanm lık	,105	,015	,220***	6,883	,000	,389	,244			
	Ki ilerarası li kiler	,159	,025	,219***	6,408	,000	,477	,228			
	Problem Çözme	,068	,017	,127***	3,994	,000	,365	,144			
	Empati	,066	,021	,101**	3,084	,002	,305	,112			
	Strese Dayanıklılık	,070	,020	,116***	3,470	,001	,381	,126			
	ddiallık	,047	,020	,076*	2,404	,016	,283	,088			
	Sosyal Sorumluluk	,039	,017	,075*	2,303	,022	,255	,084			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 21’de görüldü ü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi kapsamında, 4. adımda duygusal zekânın boyutları girilmi ve stepwise metoduyla yapılan analizin ardından bu boyutlardan 6 tanesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yordayıcıların göreceli önem sırası ise şöyledir : 1. Kiilerarası ilişkiler ($\beta=.219$), 2. Problem çözme ($\beta=.127$), 3. Strese dayanıklılık ($\beta=.116$), 4. Empati ($\beta=.101$), 5. Sadıkalılık ($\beta=.076$) ve 6. Sosyal sorumluluk ($\beta=.075$). Demografik demeler, iş doyumunu ve duygusal adanmışlık kontrol edildikten sonra duygusal zekânın bu altı alt boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki varyansın % 18,1’ini açıklamaktadır ($R^2_{\text{değişim}}=.181$, $p<.001$).

Kuramsal kısımda açıklandı ı gibi, örgütsel vatandaşlık davranışları bu ara tırmada bireylere yönelik ÖVD (fedakârlık ve nezaket alt boyutları) ve örgüte yönelik ÖVD (vicdanlılık, üyelik erdemi ve sportmenlik alt boyutları) olmak üzere iki genel kategoride ele alınmaktadır. Bu konuda çalış an bazı ara tırmacılar daha eski bir ikili sınıflandırma olan fedakârlık (bireylere yönelik ÖVD’ye kar ılık gelmektedir) ve genelle mi uysallık (örgüte yönelik ÖVD’ye kar ılık gelmektedir) kategorilerini kullanmaktadırlar.

Ara tırmalarında eski sınıflandırmayı kullanan Carmeli ve Josman (2006), duygusal olarak zeki bireylerin çevrelerine kar ı daha duyarlı olduklarını, hem kişisel hem de işle ilgili problemlerde çalış ma arkadaşlarına kar ı daha empatik davrandıklarını, bu yüzden fedakârlık (altruizm) kapsamındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilediklerini ifade etmektedirler. Genelle mi uysallık (generalized compliance) kapsamındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi açıklarken Carmeli ve Josman (2006), yüksek duygusal zekâyâ sahip olan iş görenlerin örgütsel kuralları ve normları daha iyi anladıklarını ve iş yerindeki informal davranışsal beklentilere kar ı daha duyarlı olduklarını; örgütsel çevrelerine gösterdikleri bu duyarlılıktan dolayı da örgütün genel faydasını hedef alan uysallık davranışlarını daha fazla sergilediklerini belirtmektedirler.

Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının anlamlı yordayıcısı olan duygusal zekânın alt boyutlarına bakıldığında: ö retmenlerin; di erleriyle iyi ilişkiler geli tirme ve bu iyi ilişkileri sürdürme e ilimleri (kiilerarası ilişkiler), problemleri tespit etme, bu problemlerle yüzle me ve bunlara çözümler üretme yetenekleri (problem çözme), sıkıntılı durumlar kar ısında yılmayarak aktif ve işimser bir ekilde bu durumlarla başa çıkmaya çalışmaları (strese dayanıklılık), di erlerinin duygularının

farkında olmaları ve onların nasıl hissettiklerini anlamaları (empati), kendilerini ifade edebilmeleri ve gerektiğinde yapıcı bir şekilde haklarını savunabilmeleri (iddialılık), içinde bulundukları sosyal grupla özdeşleşmeleri ve bu sosyal gruba faydalı olmak için kendilerini sorumlu hissetmeleri (sosyal sorumluluk) becerilerinin çalışmalarıyla ya da genel olarak okula yönelik olarak örgütsel ve toplumsal davranışları sergilemelerine yol açmaktadır.

Tablo 22. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Fedakârlık Boyutunun En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 9		Yordanan Değişken; Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Fedakârlık Boyutu									
Adımlar	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		t	p	kilogram	Kısmi	R ² _{değişim}	R ² _{model}	
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,912	,113		34,493	,000			,011	,011	
	Cinsiyet	-,005	,042	-,005	-,123	,902	-,012	-,004			
	Öğrenim	,028	,084	,012	,330	,741	,009	,012			
	Kıdem	,119	,056	,141	2,138	,033	,102	,078			
	Yaş	-,033	,046	-,047	-,704	,482	,072	-,026			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,716	,193		14,089	,000			,069***	,080***	
	Cinsiyet	-,008	,041	-,007	-,203	,839	-,012	-,007			
	Öğrenim	,003	,081	,001	,034	,973	,009	,001			
	Kıdem	,105	,054	,124	1,946	,052	,102	,071			
	Yaş	-,020	,045	-,029	-,456	,648	,072	-,017			
	Doyumu	,338	,045	,263***	7,538	,000	,265	,265			
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,683	,190		14,123	,000			,029***	,109***	
	Cinsiyet	-,032	,040	-,028	-,791	,429	-,012	-,029			
	Öğrenim	,017	,080	,008	,213	,831	,009	,008			
	Kıdem	,107	,053	,126	2,019	,044	,102	,073			
	Yaş	-,037	,044	-,053	-,834	,404	,072	-,030			
	Doyumu	,229	,049	,179***	4,644	,000	,265	,167			
4 (Stepwise Metodu)	Duygusal Adanmışlık	,135	,027	,191***	4,923	,000	,273	,176	,104***	,213***	
	(Sabit)	1,322	,230		5,740	,000					
	Cinsiyet	-,038	,038	-,033	-,979	,328	-,012	-,036			
	Öğrenim	-,014	,075	-,006	-,186	,852	,009	-,007			
	Kıdem	,120	,050	,142	2,406	,016	,102	,088			
	Yaş	-,072	,042	-,103	-1,719	,086	,072	-,063			
	Doyumu	,068	,049	,053	1,378	,169	,265	,050			
	Duygusal Adanmışlık	,127	,026	,180***	4,866	,000	,273	,175			
	Kişilerarası ilişkiler	,201	,041	,186***	4,875	,000	,342	,175			
	Yalnızlık	,122	,036	,124***	3,417	,001	,280	,124			
	İddialılık	,102	,033	,109**	3,032	,003	,240	,110			
	Empati	,083	,034	,086*	2,454	,014	,207	,089			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 22’de görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik değişkenlerden hiçbirinin fedakârlık boyutunu anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir. 2. adımda ise doyumunun ($\beta = .263$, $R^2_{\text{değişim}} = .069$, $p < .001$), 3. adımda ise duygusal adanmışlığının ($\beta = .191$, $R^2_{\text{değişim}} = .029$, $p < .001$) fedakârlık boyutunu anlamlı şekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, demografik

de i kenler, i doyum ve duygusal adanmı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra yapılan stepwise regresyon sonucunda örgütsel vatandaşlık davranı larının fedakârlık boyutunun en iyi yordayıcıları olarak duygusal zekânın 4 tane alt boyutunun ortaya çıktı ı görülmektedir. Bu yordayıcıların görelî önem sırası ise öyledir: 1. Ki ilerarası ili kiler (=.186), 2. yimserlik (=.124), 3. ddialılık (=.109) ve 4. Empati (=.086). Duygusal zekânın bu dört boyutu, söz konusu de i kenlerin etkisi kontrol edildi inde fedakârlık boyutundaki varyansın % 10,4'ünü açıklamaktadır ($R^2_{de i im}=.104$, $p<.001$).

Abraham (1999), duygusal zekâ yeterliklerinin fedakârca davranı ları artırdı ını; çünkü duygusal zekâsı yüksek olan i görenlerin çalı ma arkada larının duygularını daha iyi anladıklarını ve bu i görenlerin kolay bir ekilde olumsuz bir ruh halinden olumlu bir ruh haline geçebilme yeteneklerinden dolayı çalı ma arkada larına daha olumlu ekilde davrandıklarını ifade etmektedir.

Staw, Sutton ve Pelled (1994), duygusal olarak zeki olan bireylerin yardım etme davranı ları sergilemelerinin sebeplerini üç ekilde açıklamaktadır: İlk olarak, iyi bir ruh hali içinde olmak içsel olarak bireyi güçlendirmekte ve yardım etme davranı ı sergilemek, bu iyi ruh halini korumaya yardım etti inden dolayı birey için ödüllendirici nitelikte algılanmaktadır. kinci olarak, iyi ruh hali içinde olmak bireylere daha fazla sosyal etkile ime girme e ilimi kazandırmaktadır. Üçüncü olarak da, bireyler i lerinden daha fazla doyum elde ettiklerinde yardım etme davranı ını daha fazla sergilemektedirler.

Bu ara tırmada, genel ruh hali kapsamında olan iyimserli in, fedakârlık boyutunun ikinci önemli yordayıcısı olması, Staw vd.'nin (1994) yukarıda verilen birinci açıklamaları ile örtü mektedir. Yani iyi ruh haline sahip olan (burada daha iyimser olan) bireyler daha fazla yardım etme davranı ı sergilemektedirler.

Ki ilerarası ili kiler becerileri, fedakârlık boyutunun en önemli yordayıcısıdır. Bu becerinin tanımında da yer aldı ı ekliyle ö retmenler, meslekta larıyla iyi ili kiler geli tirme ve onlarla iyi geçinme güdüleriyle onlara yardım etmektedirler. Ayrıca bu beceri, Staw vd.'nin (1994) yukarıda verilen ikinci açıklamaları ile örtü mektedir. Yani ö retmenlerin meslekta larıyla daha fazla etkile ime girme e ilimleri onları yardım etme davranı ına sevk etmektedir. Ancak Staw vd. (1994), bu etkile ime girme e iliminin de arkasında iyi ruh halinin bulundu unu söylemektedirler.

ddialılık özelli i, fedakârlı ı etkileyen üçüncü önemli yordayıcı olarak ortaya çıkmı tır. ddialılı ın tanımında yer aldı ı ekliyle; ö retmenler, meslekta larına yardım

etme ekinde onlara yönelik olumlu “duygularını ifade etmektedirler” veya meslekta larının “haklarını savunmak” için onlara yardım etmektedirler.

Fedakarlık boyutuyla ilgili yapılan birçok ara tırmada, bireyleri fedakarlık yapma yönünde güdüleyen temel faktörün empati oldu u tespit edilmi tir (Batson, 2001). Bu ara tırmada da “empati”nin, i görenleri fedakârlık davranı ları yapmaya sevk eden dördüncü sıradaki önemli yordayıcı oldu u görülmektedir.

Tablo 23. Örgütsel Vatanda lık Davranı larının Nezaket Boyutunun En yi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 10</i>		<i>Yordanan De i ken; Örgütsel Vatanda lık Davranı larının Nezaket Boyutu</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,851	,105		36,724	,000			,012	,012
	Cinsiyet	,078	,039	,074	2,017	,044	,071	,073		
	Ö renim	,076	,077	,037	,985	,325	,051	,036		
	Kıdem	,037	,052	,047	,714	,475	,064	,026		
	Ya	,019	,043	,029	,439	,661	,063	,016		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,612	,176		14,799	,000			,087***	,099***
	Cinsiyet	,075	,037	,071	2,025	,043	,071	,073		
	Ö renim	,050	,074	,024	,681	,496	,051	,025		
	Kıdem	,022	,049	,028	,444	,657	,064	,016		
	Ya	,032	,041	,049	,768	,443	,063	,028		
	Doyumu	,350	,041	,295***	8,527	,000	,297	,296		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,586	,175		14,804	,000			,021***	,119***
	Cinsiyet	,057	,037	,054	1,532	,126	,071	,056		
	Ö renim	,062	,073	,030	,840	,401	,051	,031		
	Kıdem	,024	,049	,030	,486	,627	,064	,018		
	Ya	,019	,041	,029	,456	,648	,063	,017		
	Doyumu	,265	,045	,223***	5,834	,000	,297	,208		
4 (Stepwise Metodu)	Duygusal Adanmı lık	,106	,025	,162***	4,196	,000	,271	,151	,135***	,254***
	(Sabit)	1,205	,202		5,951	,000				
	Cinsiyet	,023	,035	,022	,664	,507	,071	,024		
	Ö renim	,049	,068	,023	,717	,474	,051	,026		
	Kıdem	,032	,045	,041	,720	,472	,064	,026		
	Ya	-,017	,038	-,026	-,444	,657	,063	-,016		
	Doyumu	,114	,044	,096**	2,573	,010	,297	,094		
	Duygusal Adanmı lık	,091	,023	,139***	3,883	,000	,271	,140		
	Ki ilerarası lı kiler	,188	,037	,188***	5,123	,000	,378	,184		
	Empati	,132	,031	,147***	4,287	,000	,298	,155		
	Problem Çözme	,100	,026	,135***	3,807	,000	,314	,138		
	yimserlik	,087	,032	,096**	2,719	,007	,280	,099		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 23’te görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenlerden hiçbirinin nezaket boyutunu anlamlı ekinde yordamadı ı görülmektedir. 2. adımda i doyumunun (=.295, R²_{de i im}=.087, p<.001), 3. adımda ise duygusal adanmı lı ın (=.162, R²_{de i im}=.021, p<.001) nezaket boyutunu anlamlı ekinde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, demografik de i kenler, i doyumunu ve duygusal adanmı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra yapılan stepwise

regresyon sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının nezaket boyutunun en iyi yordayıcıları olarak duygusal zekânın 4 tane alt boyutunun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yordayıcıların göreceli önem sırası ise şöyledir: 1. Kişilerarası ilişkiler ($\beta=.188$), 2. Empati ($\beta=.147$), 3. Problem çözme ($\beta=.135$) ve 4. Yalnızlıktan kaçınma ($\beta=.096$). Duygusal zekânın bu dört boyutu, söz konusu davranışların etkisi kontrol edildiğinde nezaket boyutundaki varyansın % 13,5'ini açıklamaktadır ($R^2_{\text{değişkenler}}=.135$, $p<.001$).

Fedakarlık boyutu daha çok ortaya çıkmış olan problemler konusunda diğerlerine yardım etmeyi kapsarken; nezaket boyutu daha ortaya çıkmamış olan problemleri önceden sezerek bunlara önlem almayı kapsamaktadır (Organ, 1988). Bu konuda elde edilen bulgulara baktığımızda; duygusal zekânın iddialılık boyutunun fedakarlığın yordayıcıları arasında bulunması, problem çözme boyutunun ise nezaketin yordayıcıları arasında bulunmasının dışında bireylere yönelik ÖVD kapsamındaki bu iki boyutun diğer üç yordayıcısının aynı olduğu görülmektedir. Kişilerarası ilişkiler, empati ve yalnızlıktan kaçınma hem fedakarlığın hem de nezaketin yordayıcıları arasında yer almaktadır.

Görünenlerin temelde çalışmaları arkadaşlarına yönelik olarak sergiledikleri bu iki tür rol ötesi davranışın altında benzer güdüler yatmaktadır. Yani, bu görünenlerin çalışmaları arkadaşlarıyla iyi geçinme istekleri, onların duygularını anlamaları ve iyi bir ruh hali içinde olmaları; gerek problemler ortaya çıkmadan önce, gerekse problemler ortaya çıktıktan sonra onları çalışmaları arkadaşlarıyla ilgilenmeye ve onlara yardımcı olmaya sevk etmektedir. Kişinin haklarını savunmasını içeren iddialılığın problemler ortaya çıktıktan sonra (fedakarlık boyutu), problemleri önceden sezmeyi içeren problem çözmenin ise problemler ortaya çıkmadan önce (nezaket boyutu) bu görünenleri bireylere yönelik ÖVD'ye sevk ettiği de burada elde edilen bulgular arasındadır.

Tablo 24'te görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik değişkenlerden cinsiyetin ($\beta=.076$) anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Uygulanan ankette 1-Erkek, 2-Kadın olarak girildiği için, anlamlı ve pozitif çıkan katsayısı, bayanların vicdanlılık boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını erkeklere kıyasla daha fazla sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 24. Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının Vicdanlılık Boyutunun En iyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 11</i>		<i>Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının Vicdanlılık Boyutu</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	$R^2_{de i im}$	R^2_{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,406	,082		53,451	,000			,019**	,019**
	Cinsiyet	,064	,031	,076*	2,079	,038	,056	,075		
	Ö renim	-,054	,061	-,033	-,895	,371	-,011	-,033		
	Kıdem	,022	,041	,036	,553	,580	,108	,020		
	Ya	,049	,034	,096	1,451	,147	,113	,053		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,692	,142		26,040	,000			,046***	,066***
	Cinsiyet	,062	,030	,074*	2,067	,039	,056	,075		
	Ö renim	-,069	,059	-,042	-1,165	,244	-,011	-,042		
	Kıdem	,014	,040	,022	,349	,727	,108	,013		
	Ya	,056	,033	,110	1,705	,089	,113	,062		
	Doyumu	,201	,033	,215***	6,110	,000	,214	,217		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,692	,142		26,040	,000			,029***	,095***
	Cinsiyet	,062	,030	,074*	2,067	,039	,056	,075		
	Ö renim	-,069	,059	-,042	-1,165	,244	-,011	-,042		
	Kıdem	,014	,040	,022	,349	,727	,108	,013		
	Ya	,056	,033	,110	1,705	,089	,113	,062		
	Doyumu	,201	,033	,215***	6,110	,000	,214	,217		
	Duygusal Adanmı lık	,100	,020	,193***	4,933	,000	,265	,177		
4 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	2,725	,159		17,128	,000			,116***	,211***
	Cinsiyet	,007	,028	,008	,238	,812	,056	,009		
	Ö renim	-,053	,055	-,032	-,960	,337	-,011	-,035		
	Kıdem	,033	,037	,053	,901	,368	,108	,033		
	Ya	,018	,031	,035	,584	,559	,113	,021		
	Doyumu	,001	,037	,001	,026	,979	,214	,001		
	Duygusal Adanmı lık	,085	,019	,165***	4,479	,000	,265	,161		
	Ki ilerarası lı kiler	,136	,031	,173***	4,463	,000	,343	,161		
	Sosyal Sorumluluk	,084	,020	,147***	4,210	,000	,244	,152		
	Problem Çözme	,082	,021	,142***	3,992	,000	,280	,144		
	Mutluluk	,057	,025	,086*	2,277	,023	,253	,083		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

2. adımda i doyumunun ($\beta = .215$, $R^2_{de i im} = .046$, $p < .001$) ve 3. adımda ise duygusal adanmı lı ın ($\beta = .193$, $R^2_{de i im} = .029$, $p < .001$) örgütsel vatandaşlık davranı larının vicdanlılık boyutunu anlamlı ekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, demografik de i kenler, i doyum ve duygusal adanmı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra yapılan stepwise regresyon sonucunda örgütsel vatandaşlık davranı larının vicdanlılık boyutunun en iyi yordayıcıları olarak duygusal zekânın 4 tane alt boyutunun ortaya çıktı ı görülmektedir. Bu yordayıcıların görelî önem sırası ise öyledir: 1. Ki ilerarası lı kiler ($\beta = .173$), 2. Sosyal sorumluluk ($\beta = .147$), 3. Problem çözme ($\beta = .142$) ve 4. Mutluluk ($\beta = .086$). Duygusal zekânın bu dört boyutu, söz konusu de i kenlerin etkisi kontrol edildi inde vicdanlılık boyutundaki varyansın % 11,6'sını açıklamaktadır ($R^2_{de i im} = .116$, $p < .001$).

Tablo 25. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Üyelik Erdemi Boyutunun En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 12		Yordanan Değişken; Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Üyelik Erdemi Boyutu								
Adımlar	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{değişim}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,710	,125		29,737	,000			,029***	,029***
	Cinsiyet	-,040	,046	-,032	-,863	,389	-,042	-,031		
	Öğrenim	,111	,092	,044	1,202	,230	,045	,044		
	Kıdem	,134	,061	,142*	2,182	,029	,162	,079		
	Yaş	,015	,051	,019	,284	,777	,146	,010		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	1,879	,204		9,191	,000			,132***	,161***
	Cinsiyet	-,045	,043	-,035	-1,036	,300	-,042	-,038		
	Öğrenim	,073	,086	,029	,847	,397	,045	,031		
	Kıdem	,112	,057	,119	1,957	,051	,162	,071		
	Yaş	,033	,048	,043	,698	,485	,146	,025		
	Doyumu	,517	,048	,363***	10,882	,000	,365	,368		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	1,840	,201		9,166	,000			,031***	,192***
	Cinsiyet	-,072	,043	-,057	-1,692	,091	-,042	-,062		
	Öğrenim	,089	,084	,036	1,058	,291	,045	,038		
	Kıdem	,115	,056	,122	2,041	,042	,162	,074		
	Yaş	,014	,047	,018	,300	,764	,146	,011		
	Doyumu	,391	,052	,275***	7,495	,000	,365	,263		
	Duygusal Adanmışlık	,157	,029	,200***	5,409	,000	,328	,193		
4 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	,869	,228		3,808	,000			,066***	,258***
	Cinsiyet	-,060	,042	-,048	-1,453	,147	-,042	-,053		
	Öğrenim	,079	,081	,031	,965	,335	,045	,035		
	Kıdem	,131	,054	,139	2,430	,015	,162	,088		
	Yaş	-,023	,045	-,030	-,512	,609	,146	-,019		
	Doyumu	,244	,053	,171***	4,562	,000	,365	,164		
	Duygusal Adanmışlık	,138	,028	,175***	4,911	,000	,328	,176		
	Kişilerarası ilişkiler	,219	,042	,182***	5,154	,000	,339	,185		
	Strese Dayanıklılık	,109	,039	,109**	2,815	,005	,320	,102		
	Yımsarlık	,079	,040	,073*	1,964	,049	,273	,071		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 25'te görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik değişkenlerden kıdem (β=.142, R²_{değişim}=.029, p<.001) anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Anlamlı ve pozitif çıkan katsayısı, öğretmenlerin mesleki kıdemi yükseldikçe, üyelik erdemi boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilediklerini göstermektedir.

2. adımda iş doyumunun (β=.363, R²_{değişim}=.132, p<.001), 3. adımda ise duygusal adanmışlığın (β=.200, R²_{değişim}=.031, p<.001) örgütsel vatandaşlık davranışlarının üyelik erdemi boyutunu anlamlı şekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, demografik değişkenler, iş doyum ve duygusal adanmışlığın etkileri kontrol edildikten sonra yapılan stepwise regresyon sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının üyelik erdemi boyutunun en iyi yordayıcıları olarak duygusal zekânın üç

tane alt boyutunun ortaya çıktığı görülmektedir. Bu yordayıcıların göreceli önem sırası ise şöyledir: 1. Kişilerarası ilişkiler ($\beta = .182$), 2. Strese dayanıklılık ($\beta = .109$), 3. Yalnızlıklar ($\beta = .073$). Duygusal zekânın bu üç boyutu, söz konusu değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde üyeliğin erdemi boyutundaki varyansın % 6,6'sını açıklamaktadır ($R^2_{değişken} = .066$, $p < .001$).

Tablo 26. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sportmenlik Boyutunun En İyi Yordayıcıları Olan Duygusal Zekânın Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 13		Yordanan Değişken; Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Sportmenlik Boyutu									
Adımlar	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		t	p	kili	Kısmi	R ² _{değişken}	R ² _{model}	
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,009	,115		34,988	,000			,020**	,020**	
	Cinsiyet	,137	,042	,119**	3,228	,001	,105	,117			
	Öğrenim	-,037	,085	-,016	-,443	,658	,013	-,016			
	Kıdem	-,019	,056	-,022	-,332	,740	,060	-,012			
	Yaş	,080	,047	,113	1,709	,088	,079	,062			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,758	,194		14,201	,000			,074***	,093***	
	Cinsiyet	,134	,041	,116**	3,276	,001	,105	,118			
	Öğrenim	-,063	,081	-,028	-,779	,436	,013	-,028			
	Kıdem	-,034	,054	-,039	-,623	,534	,060	-,023			
	Yaş	,093	,045	,131	2,057	,040	,079	,075			
	Doyumu	,353	,045	,272***	7,824	,000	,271	,274			
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,738	,193		14,161	,000			,010**	,104***	
	Cinsiyet	,120	,041	,103**	2,918	,004	,105	,106			
	Öğrenim	-,055	,081	-,024	-,675	,500	,013	-,025			
	Kıdem	-,032	,054	-,038	-,600	,549	,060	-,022			
	Yaş	,083	,045	,117	1,838	,066	,079	,067			
	Doyumu	,287	,050	,221***	5,714	,000	,271	,204			
	Duygusal Adanmışlık	,083	,028	,115**	2,951	,003	,230	,107			
4 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,547	,224		6,912	,000			,101***	,205***	
	Cinsiyet	,087	,040	,075*	2,163	,031	,105	,079			
	Öğrenim	-,043	,077	-,019	-,557	,578	,013	-,020			
	Kıdem	-,010	,051	-,011	-,192	,848	,060	-,007			
	Yaş	,043	,043	,061	1,003	,316	,079	,037			
	Doyumu	,103	,052	,079*	1,988	,047	,271	,073			
	Duygusal Adanmışlık	,063	,027	,088*	2,375	,018	,230	,087			
	Kişilerarası ilişkiler	,105	,043	,096*	2,427	,015	,308	,088			
	Problem Çözme	,105	,029	,130***	3,583	,000	,282	,130			
	Mutluluk	,080	,037	,086*	2,145	,032	,285	,078			
	Sosyal Sorumluluk	,083	,028	,104**	2,961	,003	,217	,108			
	Strese Dayanıklılık	,080	,035	,088*	2,257	,024	,263	,082			
	Duygusal Öz Farkındalık	,043	,021	,072*	2,016	,044	,212	,073			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 26'da görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik değişkenlerden cinsiyetin ($\beta = .119$) anlamlı etkisinin bulunduğu görülmektedir. Uygulanan ankette 1-Erkek, 2-Kadın olarak girildiği için, anlamlı ve pozitif çıkan katsayısı, bayanların sportmenlik boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını erkeklere kıyasla daha fazla sergilediklerini göstermektedir.

2. adımda i doyumunun ($=.272$, $R^2_{de i im}=.074$, $p<.001$), 3. adımda ise duygusal adanmı lı ın ($=.115$, $R^2_{de i im}=.010$, $p<.001$) örgütsel vatandaşlık davranı larının sportmenlik boyutunu anlamlı e kilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, demografik de i kenler, i doyum ve duygusal adanmı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra yapılan stepwise regresyon sonucunda örgütsel vatandaşlık davranı larının sportmenlik boyutunun en iyi yordayıcıl a rı olarak duygusal zekânın altı tane alt boyutunun ortaya çıktı ı görülmektedir. Bu yordayıcıların görel i önem sırası ise öyledir: 1. Problem çözme ($=.130$), 2. Sosyal sorumluluk ($=.104$), 3. Ki ilerarası ili kiler ($=.096$), 4. Strese dayanıklılık ($=.088$), 5. Mutluluk ($=.086$), 6. Duygusal öz farkındalık ($=.072$). Duygusal zekânın bu altı boyutu, söz konusu de i kenlerin etkisi kontrol edildi inde sportmenlik boyutundaki varyansın % 10,1'ini açıklamaktadır ($R^2_{de i im}=.101$, $p<.001$).

Örgüte yönelik ÖVD kapsamındaki vicdanlılık, üyelik erdemi ve sportmenlik boyutlarını yordayan duygusal zekânın alt boyutlarına genel olarak bakıldı ında; bireylere yönelik ÖVD kapsamındaki fedakârlık ve nezaket boyutları nın anlamlı yordayıcısı oldu u görülen “ki ilerarası ili kiler” alt boyutunun, örgüte yönelik ÖVD’nin bu üç boyutunun da anlamlı bir yordayıcısı oldu u ortaya çıkmı tır. Yani, ö retmenlerin di er insanlarla iyi ili kiler geli tirme ve onlarla iyi geçinme istekleri, onları örgüte yönelik ÖVD sergilemeye sevk etmektedir. Di erleriyle iyi geçinme arzusuyla ö retmenleri kurallara itaat etmeye (vicdanlılık), örgütsel etkinliklere katılmaya (üyelik erdemi) ve ikâyet etmemeye (sportmenlik) sevk eden eyin aslında sosyal olarak çalı ma arkada larından kabul görme (soci al approval) arzusu ve çalı ma arkada ları tarafından dı lanma korkusu oldu u dü ünülmektedir. Türkiye’de, Batılı i görenlerin bireyselli i ve ba ımsızlı ı vurgulayan kültürel de erlerinin de il, Asyalı i görenlerin toplulukçu (collectivist) ve sosyal ili kilere önem veren de erlerinin (Wheaton, 2000) daha baskın oldu u dü ünüldü ünde böyle bir bulgu elde edilmesi normal görülmektedir.

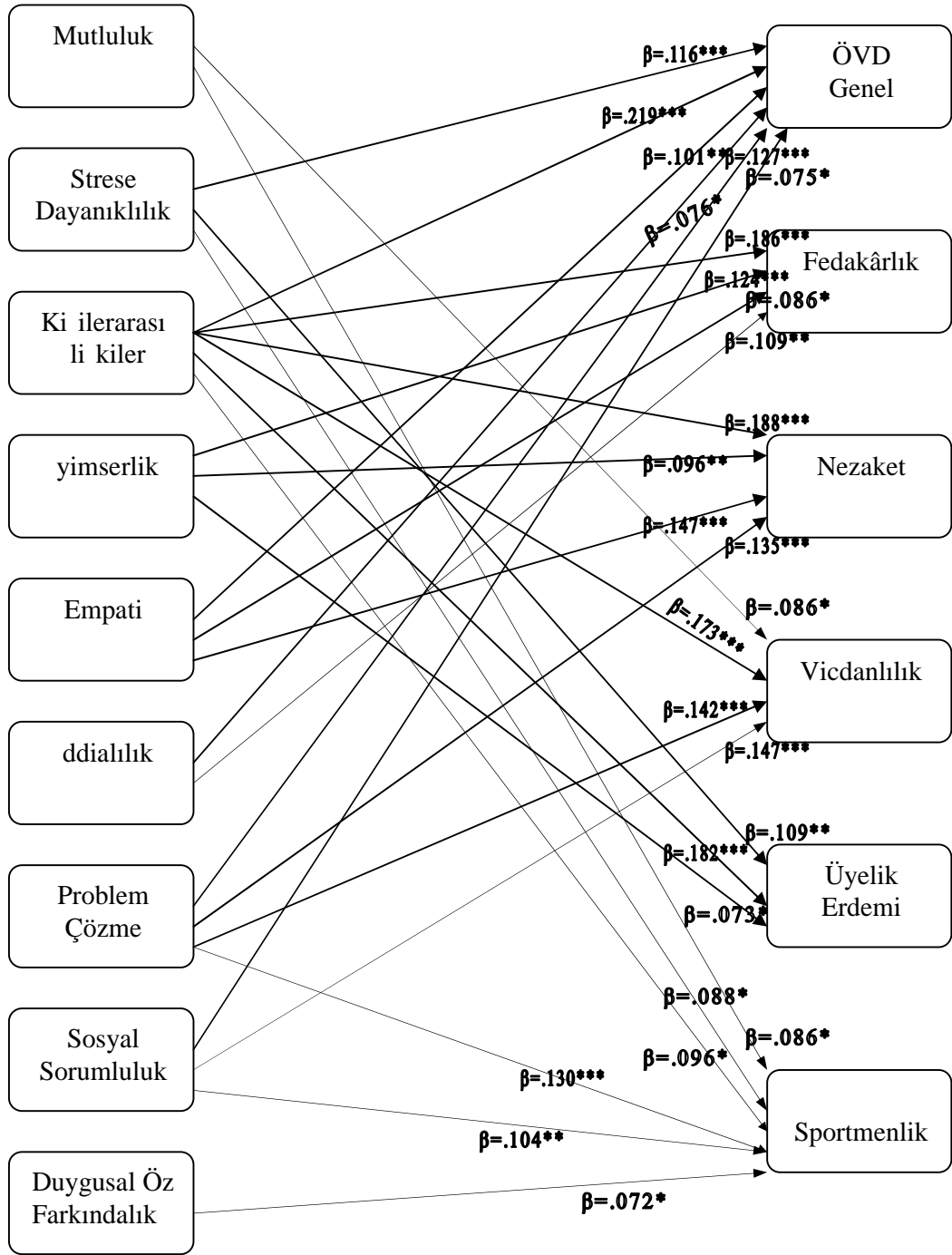
Vicdanlılık ve sportmenli in yordayıcıları arasında mutlulu un yer alması, üyelik erdeminin yordayıcıları arasında ise iyimserli in bulunması, ö retmenlerin iyi bir ruh hali içinde bulunmalarının, onların örgüte yönelik ÖVD sergilemelerine yol açtı ını göstermektedir. yi bir ruh hali içinde bulunmanın aynı zamanda bireylere yönelik ÖVD’nin de her iki boyutunu yordadı ı yu karıdaki bulgularda görülmektedir.

Sosyal sorumluluk ve problem çözme yeterliklerinin, hem vicdanlılık hem de sportmenliğin anlamlı yordayıcıları olduğu görülmektedir. Kişilerarası ilişkiler boyutu için yapılan yorumların sosyal sorumluluk için de büyük ölçüde geçerli olduğu düşünülmektedir. Kişinin sosyal grubuyla bütünleşme ve bu topluluk için çaba sarf etme arzusuyla (sosyal sorumluluk), örgütsel kurallara uyması (vicdanlılık) ve ikâyet etmemesinin (sportmenlik) altında, sosyal olarak kabul görme arzusu ve dışlanma korkusu olduğu kadar normatif anlamda Asyalı öğretmenlerinin de etkili olduğu düşünülmektedir. Yine ÖVD'nin bu iki boyutunun yordayıcısı olan problem çözme yeterli olduğu; öğretmenlerin problemleri belirleme ve çözüm üretme yeteneklerinin, aynı zamanda onları problemlere sebep olmaktan da alıkoyma ve bundan dolayı kurallara itaat edip ikâyet etmekten kaçındıklarını düşündürmektedir.

Strese dayanıklılığın, hem üyelik erdemi hem de sportmenliğin yordayıcısı olduğu görülmektedir. Sıkıntı veren durumlarla yüzleşmekten korkmayan ve bu durumlarla etkin bir şekilde mücadele etmeye çalışan (strese dayanıklılık) öğretmenler, okulda yapılan etkinlikleri takip ederek bunlara aktif olarak katılmakta ve yapıcı anlamda görüşlerini belirtmekte (üyelik erdemi), okul içindeki sıkıntı verici durumlara tahammül ederek bunlardan ikâyet etmemekte ve gerektiğinde sinirlerine hâkim olmaktadır (sportmenlik).

Duygusal öz farkındalığın, ÖVD'nin boyutlarından sadece sportmenliğin yordayıcıları arasında bulunduğu görülmektedir. Duygularının ve bu duygulara sebep olan faktörlerin farkında olan (duygusal öz farkındalık) öğretmenler, okulda karşı karşıya kaldıkları sıkıntı verici olayların olumsuz duyguları daha iyi yönetmekte ve bunun sonucunda da bu sıkıntılara daha iyi tahammül ederek bunlardan ikâyet etmemektedirler (sportmenlik).

Cinsiyet, öğrenim, kıdem ve yaş demografik değişkenleri kontrol edildikten sonra, genel ÖVD ile ÖVD'nin beş alt boyutunun en iyi yordayıcıları olan duygusal zekânın alt boyutlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmış olan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları Şekil 3'de gösterilmektedir.



ekil 3. Demografik de i kenler, i doyumu ve duygusal adanımı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra, ö retmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının, ÖVD ve alt boyutları üzerindeki etkileri (*p<.05, **p<.01, ***p<.001)

3.4. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Doyumu ve Duygusal Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ara Yordayıcı Değişkenlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yukarıdaki analizlerde, aracılık (mediation) ve farklılaştırıcılık (moderation) etkileri olabilecek değişkenler kontrol edilmiş ve kısmi (partial) katsayılar belirlenerek sonuç değişkenleri üzerinde sadece doğrudan etkiler tespit edilmiştir. Bu kısımda ise bu değişkenlerden hangilerinin ara yordayıcı olduğu incelenmektedir. Aşağıdaki analizlerde, öncelikle, duygusal zekâ ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkiyi de doyumunun aracılık etkisi incelenmekte, ardından duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi de doyumunun ve duygusal adanmışlığın aracılık etkileri test edilmektedir. Bu kapsamda yapılan aracılık testlerinde, öncelikle duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye hem doyumunun hem de duygusal adanmışlığın aynı anda aracılık edip etmediği, yani bir çoklu aracılık (multiple mediation) etkisi bulunup bulunmadığı incelendiğinden, her bir aracı değişken test edilirken, diğer aracı değişken de kontrol değişkeni olarak modele alınmıştır.

Tablo 27. Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Duygusal Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları

Model 14	Yordanan De i ken; Duygusal Adanmı lık								
	1. Adım (Enter)			2. Adım (Enter)			Aracılık Testleri		
Yordayıcı De i kenler	B	ShB		B	ShB		Sobel	Aroian	Goodman
(Sabit)	1,073	,310		-,204	,307		9.45048625***	9.43734413***	9.46368343***
Cinsiyet	,149	,057	,093**	,164	,053	,102**			
Ö renim	-,057	,114	-,018	-,104	,105	-,033			
Ya	,061	,063	,062	,109	,059	,110			
Kıdem	,027	,076	,022	-,011	,070	-,009			
Duygusal zekâ	,535	,071	,262***	,183	,073	,090*			
Doyumu	-	-	-	,734	,064	,406***			
R ² _{de i im}	,088***			,135***					
R ² _{model}	,088***			,223***					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 27’de görüldüğü gibi, doyumu modele eklendikten sonra, duygusal zekânın duygusal adanmışlık üzerindeki etkisi $\beta = .262$ ’den $\beta = .90$ ’a düşmektedir. Aracılık etkisinin anlamlılığı için yapılan testlerin tamamında, doyumunun aracılık etkisinin, $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. doyumu modele eklendikten sonra duygusal zekânın etkisinin azalması fakat hâlâ bu etkinin anlamlı olması, doyumunun bu ilişkiye kısmi ara yordayıcı (partial mediator) bir değişken

oldu unu göstermektedir. Yani duygusal zekâ hem do rudan hem de i doyumunu aracılı ıyla duygusal adanmı lık üzerinde etkide bulunmaktadır.

Burada elde edilen bulguya benzer ekilde Petrides ve Furnham'ın (2006) yaptıkları ara tırmada da duygusal zekânın, i doyumunu aracılı ıyla örgütsel adanmı lı ı etkiledi i tespit edilmi tir. Ancak bu çalı madan farklı olarak Petrides ve Furnham (2006), duygusal zekâ ile i doyumunu arasındaki ili kide, i üzerinde sahip olunan kontrol algısı ve stres düzeyi de i kenlerinin ara yordayıcı oldu unu, bunlardan etkilenecek i doyumunun örgütsel adanmı lı ı etkiledi ini saptamı lardır.

Tablo 28. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları Arasındaki li kide, Duygusal Adanmı lı ın Ara Yordayıcı Etkisine li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları

Model 15	Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları								
	1. Adım (Enter)			2. Adım (Enter)			Aracılık Testleri		
Yordayıcı De i kenler	B	ShB		B	ShB		Sobel	Aroian	Goodman
(Sabit)	1,756	,135		1,776	,131				
Cinsiyet	,017	,023	,022	,000	,023	,001			
Ö renim	-,002	,046	-,001	,008	,045	,005			
Ya	,010	,026	,020	-,001	,025	-,002			
Kıdem	,058	,031	,102	,059	,030	,104*			
Doyumu	,186	,028	,217***	,114	,030	,133***			
Duygusal Zekâ	,424	,032	,437***	,406	,031	,418***			
Duygusal Adanmı lık	-	-	-	,098	,016	,207***			
$R^2_{de i im}$,340***			,033***			
R^2_{model}			,340***			,373***			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Yukarıda yapılan analizde i doyumunun, duygusal zekâ ile duygusal adanmı lık arasındaki ili kide ara yordayıcı bir de i ken oldu u ortaya çıktı ı için , bu analizde i doyumunun etkisini kontrol etmeden duygusal adanmı lı ın ara yordayıcı etkisini test etmenin yanıltıcı sonuçlara yol açaca ı dü ünülmü tür. Ayrıca daha önce de ifade edildi i gibi, burada öncelikle bir çoklu aracılık etkisinin bulunup bulunu mada ı incelendi inden, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ili kideki aracılık etkisi test edilen di er de i ken olan duygusal adanmı lı ın etkisinin burada kontrol edilmesi gerekmektedir. Tablo 28'de görüldü ü gibi, i doyumunun etkisi kontrol edildi i durumda, 2. adımda duygusal adanmı lık modele eklendi inde, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranı ları üzerindeki etkisi =.437'den =.418'e dü mektedir. Aracılık etkisinin anlamlılı ı için yapılan testlerin tamamında, duygusal adanmı lı ın aracılık etkisinin, p<.05 düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. Duygusal adanmı lık modele eklendikten sonra duygusal zekânın etkisinin azalması fakat 2. adımda da bu etkinin anlamlılı ını koruması, duygusal adanmı lı ın bu ili kide

kısmi ara yordayıcı (partial mediator) bir de i ken oldu unu göstermektedir. Bir önceki analizden çıkan sonuçla birlikte buradaki bulgu ele alındı ında; duygusal zekânın hem do rudan hem de i doyumunu aracılı ıyla duygusal adanmı lı ı etkiledi i, ayrıca hem bu yollar aracılı ıyla duygusal adanmı lık üzerinden dolaylı olarak, hem de do rudan örgütsel vatandaşlık davranı ları üzerinde etkide bulundu u anla ılmaktadır.

Buradaki bulguya benzer ekilde Carson ve Carson'un (1998) yaptıkları ara tırmada da duygusal zekânın, örgütsel adanmı lık aracılı ıyla örgütsel vatandaşlık davranı larının bazı boyutlarını etkiledi i tespit edilmi tir. Ancak bu çalı madan farklı olarak Carson ve Carson (1998), duygusal zekâ ile örgütsel adanmı lık arasındaki ili kide, kariyere adanmı lık de i keninin ara yordayıcı oldu unu, kariyere adanmı lıktan etkilenerek, örgütsel adanmı lı ın örgütsel vatandaşlık davranı larının bazı boyutları üzerinde ara yordayıcı etkiye sahip oldu unu saptamı lardır.

Tablo 29. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları Arasındaki li kide, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları

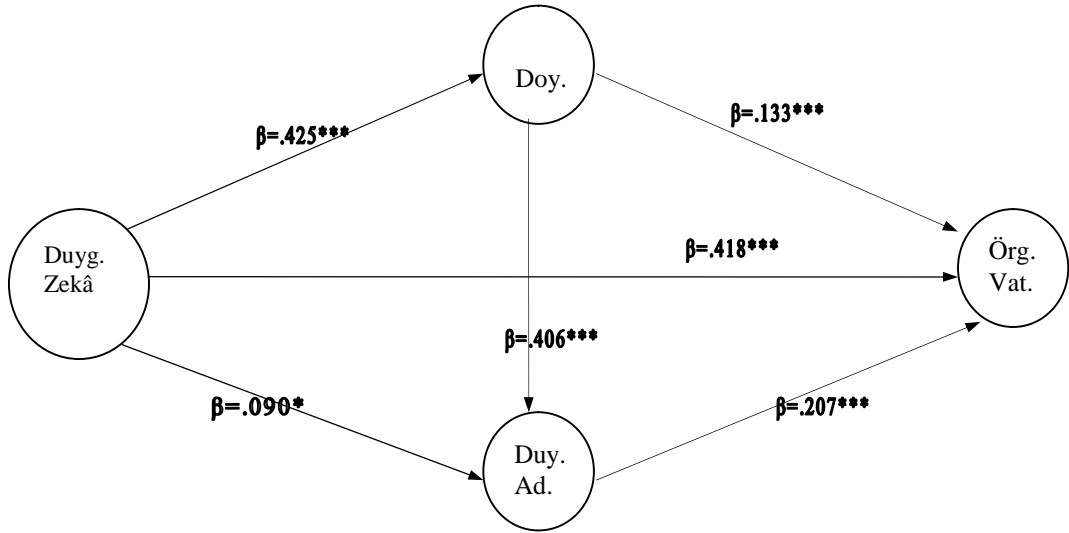
Model 16	Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları								
	1. Adım (Enter)			2. Adım (Enter)			Aracılık Testleri		
Yordayıcı De i kenler	B	ShB		B	ShB		Sobel	Aroian	Goodman
(Sabit)	1,951	,124		1,776	,131		3.5664889***	3.55186822***	3.58129163***
Cinsiyet	-,005	,023	-,007	,000	,023	,001			
Ö renim	,017	,045	,011	,008	,045	,005			
Ya	-,010	,025	-,021	-,001	,025	-,002			
Kıdem	,065	,030	,114*	,059	,030	,104*			
Duygusal Adanmı lık	,121	,014	,255***	,098	,016	,207***			
Duygusal zekâ	,448	,030	,462***	,406	,031	,418***			
Doyumu	-	-	-	,114	,030	,133***			
R ² _{de i im}	,361***			,012***					
R ² _{model}	,361***			,373***					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 29'da görüldü ü gibi, di er aracı de i ken olan duygusal adanmı lı ın etkisinin kontrol edildi i durumda; i doyumunu modele eklendikten sonra, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranı ları üzerindeki etkisi =.462'den =.418'e dü mektedir. Aracılık etkisinin anlamlılı ı için yapılan testlerin tamamında, i doyumunun aracılık etkisinin, p<.001 düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. doyumunu modele eklendikten sonra duygusal zekânın etkisi azalmakta fakat hâlâ bu etki anlamlılı ını korumaktadır. Bundan dolayı, i doyumunun bu ili kide kısmi ara yordayıcı bir de i ken oldu u görülmektedir. Yani duygusal zekâ hem do rudan hem

de i doyumu aracılı ıyla örgütsel vatandaşlık davranı ları üzerinde etkide bulunmaktadır.

Aracılık etkilerini tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçlarına genel olarak bakıldı ında; i doyumunun, hem duygusal zekâ ile duygusal adanmı lık hem de duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranı ları arasında kısmi ara yordayıcı oldu u görülmektedir. Duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranı ları arasındaki ili kide, i doyumu ve duygusal adanmı lı ın çoklu aracılık etkisini tespit etmek için yapılan testlerde de, hem i doyumunun hem de duygusal adanmı lı ın, birbirlerinin etkileri kontrol edildi i durumda bile, bu ili kideki aracılık etkilerinin anlamlı oldu u görülmü tür. Bu aracılık etkileri ve genel model ekil 4'te görülmektedir.



ekil 4. Ö retmenlerin duygusal zekâ düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranı ları, i doyumu ve duygusal adanmı lık düzeyleri arasındaki ili kiler ve aracı de i kenler (*p<.05, **p<.01, ***p<.001).

4. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları, i Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Bu kısımda, okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları, i doyumu ve duygusal adanmı lık düzeyleri üzerindeki etkisi, yapılan hiyerar ik çoklu regresyon analizleri sonuçları ı ı ında ele alınacaktır.

Tablo 30. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Genel Doyumu Düzeylerini Yordamasına İ li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 17</i>		<i>Yordanan De i ken; Genel Doyumu (Ö retmenler)</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,542	,089		39,863	,000			,003	,003
	Cinsiyet	,009	,033	,010	,275	,783	,018	,010		
	Ö renim	,074	,066	,042	1,123	,262	,037	,041		
	Ya	,043	,044	,065	,977	,329	,009	,036		
	Kıdem	-,036	,036	-,066	-,994	,320	-,009	-,036		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,893	,225		17,283	,000			,004	,007
	Cinsiyet	,007	,033	,008	,208	,835	,018	,008		
	Ö renim	,067	,066	,038	1,024	,306	,037	,037		
	Ya	,043	,044	,064	,975	,330	,009	,035		
	Kıdem	-,037	,036	-,067	-,1008	,314	-,009	-,037		
	Duygusal Zekâ (Müdürler)	-,084	,049	-,062	-,1693	,091	-,064	-,061		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 30’da görüldü ü gibi, yapılan hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda; cinsiyet, ö renim, ya ve kıdem de i kenleri kontrol edildikten sonra, okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin, ö retmenlerin genel i doyumunu düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadı ı saptanmı tır (=-.062, R²_{model}=.007, p>.05).

Tablo 31. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Duygusal Adanmı lık Düzeylerini Yordamasına İ li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 18</i>		<i>Yordanan De i ken; Duygusal Adanmı lık (Ö retmenler)</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,084	,159		19,346	,000			,021**	,021**
	Cinsiyet	,182	,059	,113**	3,073	,002	,098	,111		
	Ö renim	-,046	,118	-,014	-,390	,697	,013	-,014		
	Kıdem	,017	,078	,014	,221	,825	,081	,008		
	Ya	,093	,065	,094	1,421	,156	,091	,052		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	,242	,251		,965	,335			,195***	,216***
	Cinsiyet	,174	,053	,108**	3,296	,001	,098	,119		
	Ö renim	-,105	,105	-,033	-,996	,320	,013	-,036		
	Kıdem	-,017	,070	-,014	-,241	,809	,081	-,009		
	Ya	,122	,058	,123	2,083	,038	,091	,076		
	Doyumu	,802	,058	,443***	13,737	,000	,443	,447		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	,455	,428		1,063	,288			,001	,217***
	Cinsiyet	,173	,053	,108**	3,268	,001	,098	,118		
	Ö renim	-,109	,106	-,034	-,1028	,304	,013	-,037		
	Kıdem	-,017	,070	-,014	-,241	,809	,081	-,009		
	Ya	,122	,059	,123	2,077	,038	,091	,075		
	Doyumu	,800	,059	,442***	13,667	,000	,443	,446		
	Duygusal Zekâ (Müdürler)	-,049	,080	-,020	-,614	,540	-,053	-,022		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 31’de görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenler arasında cinsiyetin (=.113), 2. adımda ise demografik

de i kenler kontrol edildikten sonra i doyumunun duygusal adanmı lı ı anlamlı ekilde yordadı ı görülmektedir ($\beta = .443$, $R^2_{de i im} = .195$, $p < .001$). 3. adımda da demografik de i kenler ve i doyumunu kontrol edildikten sonra okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin, ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadı ı görülmektedir ($\beta = -.020$, $R^2_{de i im} = .001$, $p > .05$).

Tablo 32. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranı larını Yordamasına li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 19</i>		<i>Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları (Ö retmenler)</i>								$R^2_{de i im}$	R^2_{model}
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r			
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,010	,076		53,065	,000				,026***	,026***
	Cinsiyet	,044	,028	,057	1,565	,118	,041	,057			
	Ö renim	,021	,056	,014	,368	,713	,031	,013			
	Kıdem	,059	,037	,103	1,584	,114	,147	,058			
	Ya	,028	,031	,059	,901	,368	,140	,033			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,791	,122		22,916	,000				,160***	,186***
	Cinsiyet	,041	,026	,053	1,588	,113	,041	,058			
	Ö renim	-,005	,051	-,003	-,094	,925	,031	-,003			
	Kıdem	,044	,034	,078	1,298	,195	,147	,047			
	Ya	,040	,028	,086	1,424	,155	,140	,052			
	Doyumu	,344	,028	,400***	12,163	,000	,401	,405			
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,763	,118		23,341	,000				,047***	,233***
	Cinsiyet	,020	,025	,027	,813	,417	,041	,030			
	Ö renim	,007	,050	,005	,149	,881	,031	,005			
	Kıdem	,046	,033	,081	1,396	,163	,147	,051			
	Ya	,026	,028	,056	,947	,344	,140	,034			
	Doyumu	,251	,031	,291***	8,156	,000	,401	,285			
	Duygusal Adanmı lık	,117	,017	,245***	6,810	,000	,389	,241			
4 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,949	,201		14,640	,000				,001	,234***
	Cinsiyet	,019	,025	,025	,771	,441	,041	,028			
	Ö renim	,004	,050	,003	,084	,933	,031	,003			
	Kıdem	,046	,033	,081	1,396	,163	,147	,051			
	Ya	,026	,028	,055	,938	,349	,140	,034			
	Doyumu	,249	,031	,289***	8,098	,000	,401	,283			
	Duygusal Adanmı lık	,116	,017	,244***	6,784	,000	,389	,240			
	Duygusal Zekâ (Müdürler)	-,043	,037	-,037	-1,146	,252	-,072	-,042			

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 32’de görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenlerden hiçbirinin örgütsel vatandaş lı ı anlamlı ekilde yordamadı ı görülmektedir. 2. adımda i doyumunun ($\beta = .400$, $R^2_{de i im} = .160$, $p < .001$), 3. adımda ise duygusal adanmı lı ın ($\beta = .245$, $R^2_{de i im} = .047$, $p < .001$) örgütsel vatandaş lı ı anlamlı ekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, demografik de i kenler, i doyumunu ve duygusal adanmı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık

davranı ları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadı ı görölmektedir ($r = -.037$, $R^2_{de i im} = .001$, $p > .05$).

Yukarıda verilen hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonuçlarında göröldü ü gibi, okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin, ö retmenlerin ne i doyumunu, ne duygusal adanmı lık, ne de örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde genel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Genel olarak anlamlı bir etki bulunmadı ı için bu kavramların hiç biriyle ilgili alt boyutlar arasındaki ili kiler incelenmemi tir.

Buradaki bulgulara benzer ekilde Villard (2004) ve Menges (1999), tepe yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ile i görenlerin i le ilgili duygusal kaynaklı sonuç de i kenleri arasında anlamlı bir ili ki bulunmadı ını saptamı lardır. Ba ımlı de i ken olarak, Villard (2004) i doyumunu, Menges (1999) ise yöneticiden duyulan doyum ve örgütsel adanmı lı ı almı tır.

Bu ara tırmada, okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin, ö retmenlerin burada bahsedilen i le ilgili ve büyük ölçüde duygu temelli olarak geli en sonuç de i kenlerinin hiçbir i üzerinde anlamlı etkisi bulunmazken; a a ıdaki bulgularda da görülece i gibi, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri, i le ilgili bu sonuç de i kenlerinin hepsini anlamlı olarak yordamaktadır. Ö retmenler, günlük okul ya amında okul müdürüyle çok sıklıkla do rudan ileti im içine girmemelerinden dolayı, onların duygusal durumları ile duygusal zekâ yeterliklerinden kayna ını alan duygusal tepkilerinden (emotional reactions) ve do rudan ki ilerarası ili kilerde verilen duygusal mesajlardan daha az etkilenmektedirler. Buna kar ın ö retmenlerin, müdür yardımcılarıyla her gün ve çok defa do rudan ileti im içinde olmaları, müdür yardımcılarının içinde bulundukları ruh halinden, onların verecekleri duygusal tepkilerden ve duygusal mesajlardan daha fazla etkilenmelerine yol açmaktadır. Bundan dolayı, müdürlerin duygusal zekâ düzeylerinin, ö retmenlerin i le ilgili duygu temelli sonuç de i kenleri üzerinde anlamlı etkisi bulunmazken, müdür yardımcılarının duygusal zekâlarının anlamlı olarak bu de i kenlerin tamamını yordadı ı dü ünölmektedir.

Kuramsal kısımda da açıklandı ı gibi; i görenlerin geçici duyguları (state affect) onların o anlık i doyumunu (state job satisfaction) etkilerken, zaman içinde birikerek i görenlerin ki ilik özelliklerinin parçası haline gelen duygular (trait affect) veya ba ka bir ifadeyle gerçek zamanlı du ygular (real time affect) ise onların i e yönelik daha kalıcı tutumlarına ve bu ba lamda onların nispeten kalıcı olan i doyumlarına (trait job

satisfaction) yön vermektedir (Fisher, 2002; Niklas ve Dormann, 2005). Bu ara tırmada kullanılan ölçeklerin de nispeten kalıcı olan i e yönelik tutumları ve davranı ları ölçtü ü göz önüne alındı ında, neden müdürlerin de il de müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin bu tutumların ve davranı ların anlamlı yordayıcısı oldu u açıklı a kavu maktadır. Ö retmenlerin müdürle do rudan çok az etkile imde olmaları, onlardan sadece etkile ime girdikleri kısa zaman aralı ında geçici duygusal durumlar aracılı ıyla etkilenmelerine yol açmaktadır. Ö retmenlerin, müdür yardımcısıyla daha uzun süre ve daha sık do rudan etkile im içinde olmalarının ise, onlardan nispeten daha kalıcı bir e kilde etkilenmelerine ve bu etkile imin ö retmenlerin kalıcı i tutumlarına ve davranı larına yön vermesine sebep oldu u dü ünülmektedir.

5. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerin in, Ö retmenlerin Örgütsel Vatanda lık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisi

Bu kısımda, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin, ö retmenlerin örgütsel vatanda lık davranı ları, i doyumunu ve duygusal adanmı lık düzeyleri üzerindeki etkisi, hem genel olarak hem de alt boyutlar arası ili kiler ba lamında, yapılan hiyerar ik çoklu regresyon analizlerinin sonuçları ı ı ında de erlendirilmi tir.

5.1. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Doyumu Düzeylerine Etkisi

Bu kısımda önce müdür yardımcılarının genel duygusal zekâ puanları ile ö retmenlerin genel i doyumunu puanları arasında ve ardından boyutlar arasında yapılan hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonuçlarına ili kin bulgulara yer ve rilmektedir.

Tablo 33'de görüldü ü gibi, yapılan hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucuna göre, cinsiyet, ö renim, ya ve kıdem de i kenleri kontrol edildikten sonra, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri, ö retmenlerin genel i doyumunu düzeylerini anlamlı bir e kilde yordamaktadır ($r = .098$, $p < .05$). Demografik de i kenler kontrol edildikten sonra, ö retmenlerin genel i doyumundaki varyansın % 1'i müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri tarafından açıklanmaktadır ($R^2_{de i im} = .010$, $p < .05$).

Tablo 33. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Genel Doyumunu Yordamasına li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 20</i>		<i>Yordanan De i ken; Genel Doyumu (Ö retmenler)</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,602	,098		36,634	,000			,003	,003
	Cinsiyet	-,017	,037	-,018	-,455	,649	-,007	-,018		
	Ö renim	,083	,073	,046	1,129	,259	,036	,045		
	Kıdem	,043	,048	,062	,883	,377	-,002	,035		
	Ya	-,044	,039	-,079	-,121	,263	-,022	-,044		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,124	,217		14,398	,000			,010*	,013*
	Cinsiyet	-,019	,036	-,021	-,524	,601	-,007	-,021		
	Ö renim	,079	,073	,044	1,088	,277	,036	,043		
	Kıdem	,032	,048	,046	,660	,509	-,002	,026		
	Ya	-,037	,039	-,066	-,937	,349	-,022	-,037		
	Duygusal Zekâ (Müd. Yrd.)	,124	,050	,098*	2,474	,014	,100	,097		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Buradaki bulguya benzer ekilde Wong ve Law (2002) ve Sy vd. (2006) yaptıkları ara tırmaların sonucunda, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, i görenlerin i doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkiledi ini saptamı larıdır.

Tablo 34. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Genel Doyumunu En yi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 21</i>		<i>Yordanan De i ken; Genel Doyumu (Ö retmenler)</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,602	,098		36,634	,000			,003	,003
	Cinsiyet	-,017	,037	-,018	-,455	,649	-,007	-,018		
	Ö renim	,083	,073	,046	1,129	,259	,036	,045		
	Kıdem	,043	,048	,062	,883	,377	-,002	,035		
	Ya	-,044	,039	-,079	-,121	,263	-,022	-,044		
2 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	3,384	,132		25,695	,000			,010*	,013*
	Cinsiyet	-,016	,036	-,017	-,429	,668	-,007	-,017		
	Ö renim	,077	,073	,043	1,048	,295	,036	,041		
	Kıdem	,034	,048	,050	,712	,477	-,002	,028		
	Ya	-,037	,039	-,066	-,936	,349	-,022	-,037		
	Ba ımsızlık	,059	,024	,098*	2,475	,014	,101	,097		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 34'te görüldü ü gibi, yapılan hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucuna göre, 1. adımda enter metoduyla demografik de i kenler girilip kontrol edildikten sonra, 2. adımda müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin stepwise metoduyla girilmesinin ardından, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin boyutlarından sadece ba ımsızlık boyutunun ö retmenlerin genel i doyumunun anlamlı bir yordayıcısı oldu u görülmü tür (=.098, p<.05). Demografik de i kenler kontrol edildikten sonra, ö retmenlerin genel i doyumundaki varyansın % 1'i, müdür

yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin bağımsızlık boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R^2_{\text{de i im}}=.010$, $p<.05$).

Tablo 35. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarının Ö retmenlerin içsel Doyumunu Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Adımlar	<i>Model 22</i>	<i>Yordanan De i ken; içsel Doyum (Ö retmenler)</i>								$R^2_{\text{de i im}}$	R^2_{model}
	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r			
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,354	,133		25,260	,000				,005	,005
	Cinsiyet	,038	,049	,031	,768	,443	,041	,030			
	Ö renim	,120	,099	,049	1,212	,226	,049	,048			
	Kıdem	,069	,065	,073	1,055	,292	,017	,042			
	Ya	-,049	,053	-,064	-,919	,359	-,003	-,036			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,989	,338		8,855	,000				,016	,021
	Cinsiyet	,039	,051	,032	,774	,439	,041	,031			
	Ö renim	,130	,100	,054	1,298	,195	,049	,052			
	Kıdem	,059	,066	,063	,884	,377	,017	,035			
	Ya	-,043	,054	-,057	-,794	,427	-,003	-,032			
	yımsırlık	,082	,070	,065	1,160	,246	,068	,046			
	Sosyal Sorumluluk	-,025	,076	-,018	-,333	,739	,036	-,013			
	Strese Dayanıklılık	,047	,066	,039	,721	,471	,064	,029			
	İddiallık	,003	,057	,003	,059	,953	,023	,002			
	Kişilerarası ilişkiler	,068	,083	,052	,819	,413	,043	,033			
	Mutluluk	-,104	,065	-,087	-,1595	,111	-,004	-,064			
	Kendini Gerçekle tirme	,008	,059	,008	,129	,898	,029	,005			
	Dürtü Kontrolü	,002	,037	,003	,061	,951	,043	,002			
	Özsaygı	-,023	,068	-,023	,068	-,020	-,348	,728			
	Gerçekçilik	,038	,055	,032	,692	,489	,059	,028			
	Bağımsızlık	,046	,038	,056	1,215	,225	,075	,049			

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Hiyerarşik çoklu regresyon analizi kapsamında, 1. adımda enter metoduyla demografik de i kenler girilip kontrol edildikten sonra, 2. adımda müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin stepwise metoduyla girilmesinin ardından programın hiçbir anlamlı yordayıcı üretmedi i görülmü ve bu yordayıcı de i kenlerin katsayılarını incelemek amacıyla analizin 2. adımı enter metodu kullanılarak yeniden yapılmı tır. Tablo 35'te görüldü ü gibi, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin faktör analizinde do rulan bütün alt boyutlarının yordayıcı de i ken olarak enter metoduyla analize dâhil edildi i 2. adımın ardından, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin hiçbir boyutunun, demografik de i kenlerin etkilerinin kontrol edildi i durumda, ö retmenlerin içsel doyumunu anlamlı olarak yordamadı ı görülmektedir ($R^2_{\text{de i im}}=.016$, $R^2_{\text{model}}=.021$, $p>.05$).

Tablo 36. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Dı sal Doyumunu En yi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 23</i>		<i>Yordanan De i ken; Dı sal Doyum (Ö retmenler)</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,037	,106		38,198	,000			,014*	,014*
	Cinsiyet	-,112	,039	-,115**	-2,854	,004	-,106	-,112		
	Ö renim	,018	,079	,009	,224	,823	-,017	,009		
	Kıdem	-,003	,052	-,004	-,060	,952	-,043	-,002		
	Ya	-,036	,042	-,059	-,849	,396	-,049	-,034		
2 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	3,703	,159		23,348	,000			,013**	,027**
	Cinsiyet	-,120	,039	-,123**	-3,056	,002	-,106	-,120		
	Ö renim	,015	,078	,008	,191	,849	-,017	,008		
	Kıdem	-,002	,052	-,003	-,043	,966	-,043	-,002		
	Ya	-,038	,042	-,063	-,903	,367	-,049	-,036		
	iddialılık	,095	,034	,110**	2,810	,005	,101	,110		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 36’da görüldü ü gibi, yapılan hiyerar ik ç oklu regresyon analizi sonucuna göre, 1. adımda enter metoduyla demografik de i kenler girilip kontrol edildikten sonra (sadece cinsiyetin (=-.115, p<.01) dı sal doyum üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır), 2. adımda müdür yardımcılarının d uygusal zeka düzeylerinin stepwise metoduyla girilmesinin ardından, müdür yardımcılarının duygusal zeka düzeylerinin boyutlarından sadece iddialılık boyutunun ö retmenlerin dı sal doyumunun anlamlı bir yordayıcısı oldu u görülmü tür. (=.110, p<.05). Demografik de i kenler kontrol edildikten sonra, ö retmenlerin dı sal doyumundaki varyansın % 1,3’ü, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin iddialılık boyutu tarafından açıklanmaktadır (R²_{de i im}=.010, p<.05).

iddialılık özelli i yöneticilerin daha b a arılı olmalarını sa lamaktadır. Bu özelli e sahip olan yöneticiler daha proaktif olmakta, problemlerle do rudan ve daha etkili bir e kilde mücadele etmekte ve di erlerine ne yapmaları gerekti ini rahatça ifade edebilmektedirler (Furnham, 2003). Bu ara tı rmada, müdür yardımcılarının “iddialılık” düzeylerinin, ö retmenlerin dı sal doyumlarının en önemli yordayıcısı oldu u görülmektedir.

Müdür yardımcılarının kendilerine güvenmeleri, kendi kararlarını kendileri vermeleri ve duygusal olarak di erlerine b a ımlı olmamalarını ifade eden “ba ımsızlık” düzeyleri, bu ara tı rmada genel i doyumunu tek ba ına yordayan tek alt boyut olarak ortaya çı kmı tır. Hem iddialılık hem de ba ımsızlık, yöneticinin gerekti inde otoritesini ortaya koymasına ve yapılan eylemlerde inisiyatif ele almasına yol açan özelliklerdir. Ö retmenlerin i doyumlarının, yöneticinin onları etkin bir e kilde yönlendirmesine yol

açan bu iki özelliğten etkileniyor olması, bu öğretmenlerin dışı kontrol odaklılık (external locus of control) eğilimini taşımalarından kaynaklanabilir. Bu noktanın açıklığa kavuşturulması için ek bir araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

5.2. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık Düzeylerine Etkisi

Bu kısımda, önce müdür yardımcılarının genel duygusal zekâ düzeylerinin, ardından da duygusal zekânın alt boyutlarının, öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Tablo 37. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık Düzeylerini Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 24</i>		<i>Yordanan Değişken; Duygusal Adanmışlık (Öğretmenler)</i>								$R^2_{değişim}$	R^2_{model}
Adımlar	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		t	p	kili	Kısmi			
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,242	,175		18,576	,000				,017*	,017*
	Cinsiyet	,141	,065	,088*	2,179	,030	,068	,086			
	Öğrenim	-,126	,130	-,039	-,972	,332	-,014	-,038			
	Kıdem	,005	,086	,004	,062	,951	,084	,002			
	Yaş	,107	,070	,106	1,522	,128	,097	,060			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	,345	,274		1,260	,208				,196***	,213***
	Cinsiyet	,155	,058	,096**	2,673	,008	,068	,105			
	Öğrenim	-,193	,116	-,060	-,1661	,097	-,014	-,066			
	Kıdem	-,029	,077	-,023	-,379	,705	,084	-,015			
	Yaş	,142	,063	,142	2,273	,023	,097	,090			
	Doyumu	,804	,063	,450***	12,847	,000	,444	,453			
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	-,135	,396		-,340	,734				,009*	,222*
	Cinsiyet	,152	,058	,094**	2,628	,009	,068	,103			
	Öğrenim	-,196	,116	-,061	-,1686	,092	-,014	-,067			
	Kıdem	-,040	,077	-,032	-,524	,600	,084	-,021			
	Yaş	,150	,063	,149	2,390	,017	,097	,094			
	Doyumu	,794	,063	,444***	12,641	,000	,444	,448			
	Duygusal Zekâ (Müd. Yrd.)	,143	,080	,071*	1,973	,045	,103	,076			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 37’de görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik değişkenlerin duygusal adanmışlığı anlamlı şekilde yordadığı ($R^2_{değişim}=0.017$, $p<.05$), bunlar arasında sadece cinsiyetin etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=.088$) görülmektedir. 2. adımda demografik değişkenler kontrol edildikten sonra doğumunun, duygusal adanmışlığı güçlü bir şekilde yordadığı görülmektedir ($\beta=.450$, $R^2_{değişim}=0.196$, $p<.001$). 3. adımda da demografik değişkenler ve doğumu kontrol edildikten sonra müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenlerin

duygusal adanmı lık düzeylerini anlamlı bir eilde yordadı ı görülmektedir ($=.071$, $p<.05$). Ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeylerindeki varyansın %0,9'u müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri tarafından açıklanmaktadır ($R^2_{de i im}=.009$, $p<.05$). ve $R^2_{de i im}$ de erlerine bakıldı ında, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeyleri üzerindeki etkisinin , i doyumunun etkisine oranla çok dü ük kaldı ı görülmektedir.

Buradaki bulguya benzer eilde Giles (2001), yaptı ı ara tırmanın sonucunda, i görenlerin örgütsel adanmı lık düzeylerinin, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinden olumlu yönde etkilendi ini saptamı tır.

Tablo 38. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Duygusal Adanmı lık Düzeylerini En yi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 25</i>		<i>Yordanan De i ken; Duygusal Adanmı lık (Ö retmenler)</i>								$R^2_{de i im}$	R^2_{model}
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r			
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,242	,175		18,576	,000				,017*	,017*
	Cinsiyet	,141	,065	,088*	2,179	,030	,068	,086			
	Ö renim	-,126	,130	-,039	-,972	,332	-,014	-,038			
	Kıdem	,005	,086	,004	,062	,951	,084	,002			
	Ya	,107	,070	,106	1,522	,128	,097	,060			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	,345	,274		1,260	,208				,196***	,213***
	Cinsiyet	,155	,058	,096**	2,673	,008	,068	,105			
	Ö renim	-,193	,116	-,060	-1,661	,097	-,014	-,066			
	Kıdem	-,029	,077	-,023	-,379	,705	,084	-,015			
	Ya	,142	,063	,142	2,273	,023	,097	,090			
	Doyumu	,804	,063	,450***	12,847	,000	,444	,453			
3 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	-,093	,340		-,273	,785				,012*	,225*
	Cinsiyet	,147	,058	,091*	2,539	,011	,068	,100			
	Ö renim	-,191	,116	-,060	-1,651	,099	-,014	-,065			
	Kıdem	-,045	,077	-,036	-,584	,559	,084	-,023			
	Ya	,149	,062	,148	2,388	,017	,097	,094			
	Doyumu	,795	,063	,445***	12,707	,000	,444	,449			
	Gerçekçilik (Müd. Yrd.)	,118	,055	,076*	2,158	,031	,114	,085			

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 38'de görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda, demografik de i kenler ve i doyumunun etkisi kontrol edildikten sonra, 3. adımda yapılan stepwise regresyonun ardından müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından sadece gerçekçilik boyutunun, ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı oldu u ortaya çıkmı tır ($=.076$, $p<.05$). Söz konusu de i kenler kontrol edildikten sonra, müdür yardımcılarının duygusal zekâ

düzeylerinin gerçekçilik boyutu, ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeylerindeki varyansın % 1,2'sini açıklamaktadır ($R^2_{de i im}=.012$, $p<.05$).

Bireyin ya adı ı olaylara ili kin algılarıyla bu olayların dı sal gerçekli i ni kar ıla tırması ya da somut olarak kar ıla tı ı bir du rumla ilgili olarak objektif deliller toplaması, bunları de erlendirmesi ve gerçekçi bir ekilde bu durumla ba a çıkmaya çalı ması anlamına gelen “gerçekçilik” alt boyutu, Bar -On (2002) tarafından de i im yönetimi ya da di er bir deyi le de i ime uyum yete ne i ba lamında ele alınmaktadır. Bireylerin de i ime uyum sa lamalarına yardım eden bir özellik olan gerçekçilik, burada bir liderlik özelli i olarak öne çıkmaktadır.

Örgütler sürekli bir de i im içindedir ve bir örgütün çevresinde meydana gelen de i ime uyum sa layabilmesi için yöneticinin gerçekçi bir ekilde bu dı sal faktörleri analiz etmesi gerekmektedir. Benzer ekilde, i görenlerin de i ime uyum sa layabilmeleri ve duygusal adanmı lık düzeylerinin bu de i imden olumsuz ekilde etkilenmemesi için, yöneticinin gerçekçi olarak hem dı sal faktörleri hem de i görenlerin kendi özel ko ullarını analiz etmeleri ve bunlara uygun stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Nitekim Agarwala (2003), Torka (2004) ve Lines (2004) tarafından yapılan ara tırmalarda, yöneticinin örgütsel de i imi yönetirken uyguladı ı stratejilerle, i görenlerin örgütsel adanmı lık düzeyleri arasında ciddi bir ili ki bulundu u saptanmı tır. Spaeth'in (2007) ifade etti i gibi, böyle zamanlarda yöneticinin, ortaya çıkan yeni durumu tüm yönleriyle de erlendirmesi ve ortaya çıkan problemlere gerçekçi ve ula ılabilir çözümler bulması gerekmektedir.

5.3. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Ö retmenlerin Örgütsel Vatanda lık Davranı larına Etkisi

Bu kısımda, önce müdür yardımcılarının genel duygusal zekâ puanları ile ö retmenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranı ları arasında, ardından boyutlar arasında ilgili de i kenler kontrol edilerek yapılan hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonuçlarına ili kin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 39'da görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenlerin blok olarak anlamlı etkisi bulundu u halde, bunlardan hiçbirinin örgütsel vatandaşlı ı anlamlı ekilde yordamadı ı görülmektedir. 2. adımda i doyumunun ($=.394$, $R^2_{de i im}=.155$, $p<.001$), 3. adımda ise duygusal adanmı lı ın ($=.248$, $R^2_{de i im}=.048$, $p<.001$) örgütsel vatandaşlı ı anlamlı ekilde yordadıkları

görülmektedir. 4. adımda ise, demografik değişkenler, iş doyumu ve duygusal adanmışlığın etkileri kontrol edildikten sonra müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordadığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki varyansın % 0,8'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2_{değişim}=.008$, $p<.05$).

Tablo 39. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 26		Yordanan De i ken; Örgütsel Vatanda lık Davranı ları (Ö retmenler)								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,107	,082		50,151	,000			,021**	,021**
	Cinsiyet	,015	,030	,019	,485	,628	,006	,019		
	Ö renim	,004	,061	,003	,069	,945	,009	,003		
	Kıdem	,065	,040	,111	1,607	,109	,142	,063		
	Ya	,019	,033	,040	,579	,563	,129	,023		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,915	,132		22,024	,000			,155***	,176***
	Cinsiyet	,020	,028	,027	,725	,469	,006	,029		
	Ö renim	-,023	,056	-,015	-,413	,680	,009	-,016		
	Kıdem	,051	,037	,087	1,367	,172	,142	,054		
	Ya	,034	,030	,071	1,114	,266	,129	,044		
	Doyumu	,331	,030	,394***	10,944	,000	,391	,397		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,875	,129		22,338	,000			,048***	,224***
	Cinsiyet	,002	,027	,003	,080	,936	,006	,003		
	Ö renim	-,001	,055	,000	-,012	,990	,009	,000		
	Kıdem	,054	,036	,093	1,502	,134	,142	,059		
	Ya	,017	,029	,036	,579	,563	,129	,023		
	Doyumu	,237	,033	,282***	7,195	,000	,391	,274		
	Duygusal Adanmı lık	,117	,019	,248***	6,293	,000	,385	,242		
4 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,538	,185		13,690	,000			,008*	,231***
	Cinsiyet	,001	,027	,001	,026	,979	,006	,001		
	Ö renim	-,003	,054	-,002	-,058	,954	,009	-,002		
	Kıdem	,046	,036	,079	1,281	,201	,142	,051		
	Ya	,023	,029	,048	,772	,440	,129	,031		
	Doyumu	,232	,033	,276***	7,069	,000	,391	,270		
	Duygusal Adanmı lık	,114	,019	,242***	6,139	,000	,385	,236		
	Duygusal Zekâ (Müd. Yrd.)	,094	,037	,088*	2,509	,012	,144	,099		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Buradaki bulguya benzer şekilde Wong ve Law (2002) ve Sitter (2004), yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin, iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır.

Tablo 40'da görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi kapsamında, 4. adımda müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin boyutları girilmi ve stepwise metoduyla yapılan analizin ardından sadece strese dayanıklılık boyutunun, demografik değişkenler, iş doyumu ve duygusal adanmışlık değişkenleri kontrol edildikten sonra öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı olarak

yordadı ı ortaya çıkmı tır (=.102, $p<.01$). Söz konusu de i kenler kontrol edildikten sonra müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin strese dayanıklılık alt boyutu, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı larındaki varyansın % 1'ini açıklamaktadır ($R^2_{de i im}=.010$, $p<.001$).

Tablo 40. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranı larını En yi Yorday anları Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 27</i>		<i>Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları (Ö retmenler)</i>								$R^2_{de i im}$	R^2_{model}
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r			
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,107	,082		50,151	,000				,021**	,021**
	Cinsiyet	,015	,030	,019	,485	,628	,006	,019			
	Ö renim	,004	,061	,003	,069	,945	,009	,003			
	Kıdem	,065	,040	,111	1,607	,109	,142	,063			
	Ya	,019	,033	,040	,579	,563	,129	,023			
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,915	,132		22,024	,000				,155***	,176***
	Cinsiyet	,020	,028	,027	,725	,469	,006	,029			
	Ö renim	-,023	,056	-,015	-,413	,680	,009	-,016			
	Kıdem	,051	,037	,087	1,367	,172	,142	,054			
	Ya	,034	,030	,071	1,114	,266	,129	,044			
	Doyumu	,331	,030	,394***	10,944	,000	,391	,397			
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,875	,129		22,338	,000				,048***	,224***
	Cinsiyet	,002	,027	,003	,080	,936	,006	,003			
	Ö renim	-,001	,055	,000	-,012	,990	,009	,000			
	Kıdem	,054	,036	,093	1,502	,134	,142	,059			
	Ya	,017	,029	,036	,579	,563	,129	,023			
	Doyumu	,237	,033	,282***	7,195	,000	,391	,274			
	Duygusal Adanmı lık	,117	,019	,248***	6,293	,000	,385	,242			
4 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	2,635	,152		17,337	,000				,010**	,234***
	Cinsiyet	,000	,027	,000	,008	,994	,006	,000			
	Ö renim	-,003	,054	-,002	-,061	,951	,009	-,002			
	Kıdem	,050	,036	,085	1,393	,164	,142	,055			
	Ya	,018	,029	,039	,623	,534	,129	,025			
	Doyumu	,233	,033	,277***	7,096	,000	,391	,271			
	Duygusal Adanmı lık	,114	,018	,242***	6,168	,000	,385	,237			
	Strese Dayanıklılık	,077	,027	,102**	2,920	,004	,151	,115			

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Goleman'a (1998) göre, duygularını ve dürtülerini so ukkanlılık içinde kontrol edebilen ve bütün eylemlerini mantıklı eilde gerçekle tiren insanlar, çevrelerinde an i dürtüsel tepkilere yer vermeyen bir güven ve huzur iklimi olu turabilirler. George (1991) ise yaptı ı ara tırmada, duygularını uygun bir eilde kullanarak i görenlerinde olumlu bir ruh hali olu turabilen liderlerin, bu i görenlerin i ortamından daha fazla doyum elde etmelerini ve bunun sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranı ları sergilemelerini sa ladıklarını tespit etmi tir. Bu ara tırmada görüldü ü gibi; müdür yardımcılarının, sıkıntı veren duygularının ve dürtülerinin esiri olmayarak bu olumsuz duygularla so ukkanlılıkla ba a çıkmaya çalı maları anlamındaki strese dayanıklılık yeterliklerinin, i doyum ve duygusal adanmı lı ın etkisi kontrol edildi inde bile

ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı larını anlamlı ekilde yordadı ı görülmektedir.

Tablo 41. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının Fedakârlık Boyutunu En yi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 28</i>		<i>Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının Fedakârlık Boyutu (Ö retmenler)</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,986	,123		32,431	,000			,015*	,015*
	Cinsiyet	-,039	,046	-,034	-,855	,393	-,039	-,034		
	Ö renim	,030	,092	,013	,327	,744	-,001	,013		
	Kıdem	,148	,060	,170	2,453	,014	,110	,097		
	Ya	-,054	,049	-,077	-1,099	,272	,068	-,043		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,835	,209		13,547	,000			,064***	,079***
	Cinsiyet	-,034	,044	-,030	-,763	,446	-,039	-,030		
	Ö renim	,004	,089	,002	,040	,968	-,001	,002		
	Kıdem	,135	,058	,154	2,301	,022	,110	,091		
	Ya	-,040	,048	-,057	-,839	,402	,068	-,033		
	Doyumu	,319	,048	,254***	6,683	,000	,255	,256		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,792	,207		13,493	,000			,024***	,103***
	Cinsiyet	-,053	,044	-,046	-1,201	,230	-,039	-,047		
	Ö renim	,027	,088	,012	,309	,757	-,001	,012		
	Kıdem	,138	,058	,158	2,391	,017	,110	,094		
	Ya	-,058	,047	-,081	-1,214	,225	,068	-,048		
	Doyumu	,221	,053	,176***	4,170	,000	,255	,163		
	Duygusal Adanmı lık	,123	,030	,174***	4,109	,000	,254	,161		
4 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	2,514	,245		10,251	,000			,006*	,109***
	Cinsiyet	-,055	,044	-,049	-1,256	,209	-,039	-,050		
	Ö renim	,024	,088	,011	,275	,784	-,001	,011		
	Kıdem	,133	,058	,153*	2,311	,021	,110	,091		
	Ya	-,056	,047	-,079	-1,188	,235	,068	-,047		
	Doyumu	,216	,053	,172***	4,080	,000	,255	,160		
	Duygusal Adanmı lık	,119	,030	,170***	4,004	,000	,254	,157		
	Strese Dayanıklılık	,090	,043	,079*	2,107	,036	,111	,083		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 41’de görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenlerin blok olarak anlamlı etkisi bulundu u halde, bunlardan hiçbirinin örgütsel vatandaşlık davranı larının fedakârlık boyutunu anlamlı ekilde yordamadı ı görülmektedir. 2. adımda i doyumunun (=.254, R²_{de i im}=.064, p<.001), 3. adımda ise duygusal adanmı lı ın (=.174, R²_{de i im}= .024, p<.001) fedakârlık boyutunu anlamlı ekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin boyutları girilerek yapılan stepwise regresyonun ardından sadece strese dayanıklılık boyutunun, demografik de i kenler, i doyum ve duygusal adanmı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı larının fedakârlık boyutunu anlamlı ekilde yordadı ı ve

fedakârlık boyutundaki varyansın % 0,6'sını açıkladı ı görülmektedir (=.079, $R^2_{de i im}=.006$, $p<.05$).

Tablo 42. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Ö rgütsel Vatanda lık Davranı larının Nezaket Boyutunu En yi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Ç o klu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 29		Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Nezaket Boyutu (Ö retmenler)								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,925	,113		34,579	,000			,009	,009
	Cinsiyet	,048	,042	,046	1,130	,259	,045	,045		
	Ö renim	,068	,085	,033	,801	,424	,041	,032		
	Kıdem	,061	,056	,077	1,102	,271	,074	,044		
	Ya	,002	,046	,003	,037	,970	,063	,001		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,816	,193		14,616	,000			,070***	,080***
	Cinsiyet	,053	,041	,051	1,298	,195	,045	,051		
	Ö renim	,042	,082	,020	,517	,605	,041	,020		
	Kıdem	,048	,054	,060	,898	,370	,074	,035		
	Ya	,015	,044	,024	,348	,728	,063	,014		
	Doyumu	,308	,044	,266***	6,995	,000	,266	,267		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,782	,191		14,553	,000			,018***	,098***
	Cinsiyet	,038	,041	,036	,928	,354	,045	,037		
	Ö renim	,061	,081	,029	,754	,451	,041	,030		
	Kıdem	,051	,053	,064	,959	,338	,074	,038		
	Ya	,001	,044	,002	,032	,975	,063	,001		
	Doyumu	,229	,049	,198***	4,682	,000	,266	,182		
	Duygusal Adanmışlık	,098	,028	,151***	3,554	,000	,247	,139		
4 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,438	,308		7,906	,000			,019	,117***
	Cinsiyet	,027	,042	,026	,655	,513	,045	,026		
	Ö renim	,059	,082	,028	,719	,472	,041	,029		
	Kıdem	,051	,054	,064	,942	,347	,074	,038		
	Ya	-,003	,045	-,004	-,060	,952	,063	-,002		
	Doyumu	,219	,049	,189***	4,437	,000	,266	,175		
	Duygusal Adanmışlık	,101	,028	,156***	3,615	,000	,247	,143		
	Yalnızlık	-,014	,057	-,013	-,243	,808	,043	-,010		
	Sosyal Sorumluluk	,020	,062	,017	,323	,747	,040	,013		
	Stresle Dayanıklılık	,022	,053	,021	,412	,681	,085	,016		
	Yalnızlık	,059	,046	,063	1,262	,207	,084	,050		
	Kişilerarası ilişkiler	-,011	,068	-,010	-,163	,870	,077	-,007		
	Mutluluk	,017	,053	,017	,318	,751	,049	,013		
	Kendini Gerçekleştirmede	-,113	,048	-,135	-2,360	,059	,004	-,094		
	Dürtü Kontrolü	-,002	,030	-,004	-,080	,936	,029	-,003		
	Özsaygı	,003	,055	,003	,049	,961	,074	,002		
	Gerçekçilik	-,024	,045	-,024	-,544	,587	,037	-,022		
Başlımsızlık	,056	,031	,080	1,810	,071	,104	,072			

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 42’de görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenlerden hiçbirinin örgütsel vatanda lık davranı larının nezaket boyutunu anlamlı ekilde yordamadı ı görülmektedir. 2. adımda i doyumunun

($=.266$, $R^2_{de i im}=.070$, $p<.001$), 3. adımda ise duygusal adanmışlığın ($=.151$, $R^2_{de i im}=.018$, $p<.001$) nezaket boyutunu anlamlı şekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin stepwise metoduyla girilmesinin ardından programın hiçbir anlamlı yordayıcı üretmediği görülmüştü ve bu yordayıcı değişkenlerin katsayılarını incelemek amacıyla analizin 4. adımı enter metodu kullanılarak yeniden yapılmıştır. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin faktör analizinde doğrulanan bütün alt boyutlarının yordayıcı değişken olarak enter metoduyla analize dâhil edildiği 4. adımın ardından, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin hiçbir alt boyutunun; demografik değişkenler, doğumu ve duygusal adanmışlığın etkilerinin kontrol edildiği durumda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının nezaket boyutunu anlamlı olarak yordamadığı görülmektedir ($R^2_{de i im}=.019$, $p>.05$).

Tablo 43. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Vicdanlılık Boyutunu En İyi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 30</i>		<i>Yordanan Değişken; Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Vicdanlılık Boyutu (Öğretmenler)</i>								
Adımlar	Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	$R^2_{de i im}$	R^2_{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,550	,088		51,982	,000			,015*	,015*
	Cinsiyet	,018	,033	,023	,564	,573	,000	,022		
	Öğrenim	-,087	,065	-,054	-1,326	,185	-,043	-,052		
	Kıdem	,021	,043	,034	,491	,624	,103	,019		
	Ya	,043	,035	,086	1,237	,217	,107	,049		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,844	,150		25,564	,000			,048***	,063***
	Cinsiyet	,022	,032	,027	,680	,497	,000	,027		
	Öğrenim	-,103	,064	-,064	-1,612	,108	-,043	-,064		
	Kıdem	,013	,042	,021	,303	,762	,103	,012		
	Ya	,052	,034	,104	1,518	,129	,107	,060		
	Doymu	,196	,034	,219***	5,703	,000	,214	,220		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,806	,148		25,792	,000			,038***	,101***
	Cinsiyet	,004	,031	,005	,141	,888	,000	,006		
	Öğrenim	-,081	,063	-,051	-1,299	,195	-,043	-,051		
	Kıdem	,016	,041	,026	,388	,698	,103	,015		
	Ya	,036	,034	,072	1,075	,283	,107	,043		
	Doymu	,107	,038	,119**	2,823	,005	,214	,111		
	Duygusal Adanmışlık	,111	,021	,222***	5,219	,000	,285	,202		
4 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	3,585	,182		19,693	,000			,006*	,107***
	Cinsiyet	-,001	,031	-,001	-,016	,987	,000	-,001		
	Öğrenim	-,084	,062	-,052	-1,348	,178	-,043	-,053		
	Kıdem	,013	,041	,021	,320	,749	,103	,013		
	Ya	,037	,034	,073	1,086	,278	,107	,043		
	Doymu	,105	,038	,117**	2,773	,006	,214	,109		
	Duygusal Adanmışlık	,109	,021	,218***	5,143	,000	,285	,200		
	Özsaygı	,061	,029	,078*	2,066	,039	,101	,082		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 43'te görüldü ü gibi, hiyerar ik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik de i kenlerin blok olarak anlamlı etkisi bulundu u halde, bunlardan hiçbirinin örgütsel vatandaşlık davranı larının vicdanlılık boyutunu anlamlı ekilde yordamadı ı görülmektedir. 2. adımda i doyumunun ($\beta = .219$, $R^2_{de i im} = .048$, $p < .001$), 3. adımda ise duygusal adanmı lı ın ($\beta = .222$, $R^2_{de i im} = .038$, $p < .001$) vicdanlılık boyutunu anlamlı ekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin boyutları girilerek yapılan stepwise regresyonun ardından sadece özsaygı boyutunun; demografik de i kenler, i doyum ve duygusal adanmı lı ın etkileri kontrol edildikten sonra ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı larının vicdanlılık boyutunu anlamlı ekilde yor dadı ı ve vicdanlılık boyutundaki varyansın % 0,6'sını açıkladı ı görülmektedir ($\beta = .078$, $R^2_{de i im} = .006$, $p < .05$).

Tablo 44. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının Üyelik Erdemi Boyutunu En yi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Ço klu Regresyon Analizi Sonuçları

Model 31		Yordanan De i ken; Örgütsel Vatanda lık Davranı larının Üyelik Erdemi Boyutu (Ö retmenler)								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	3,759	,136		27,604	,000			,026**	,026**
	Cinsiyet	-,040	,051	-,032	-,790	,430	-,039	-,031		
	Ö renim	,086	,101	,034	,848	,397	,029	,034		
	Kıdem	,126	,067	,130	1,888	,059	,153	,074		
	Ya	,020	,055	,025	,365	,715	,138	,014		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	1,935	,223		8,667	,000			,130***	,156***
	Cinsiyet	-,032	,047	-,025	-,669	,504	-,039	-,026		
	Ö renim	,044	,095	,018	,467	,641	,029	,018		
	Kıdem	,105	,062	,108	1,679	,094	,153	,066		
	Ya	,042	,051	,054	,831	,406	,138	,033		
	Doyumu	,506	,051	,362***	9,932	,000	,361	,366		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	1,881	,219		8,568	,000			,031***	,187***
	Cinsiyet	-,056	,047	-,044	-1,197	,232	-,039	-,047		
	Ö renim	,074	,093	,030	,799	,425	,029	,032		
	Kıdem	,109	,061	,113	1,784	,075	,153	,070		
	Ya	,020	,050	,026	,400	,689	,138	,016		
	Doyumu	,381	,056	,272***	6,775	,000	,361	,259		
	Duygusal Adanmı lık	,157	,032	,200***	4,945	,000	,329	,192		
4 (Stepwise Metodu)	(Sabit)	1,360	,258		5,268	,000			,018***	,205***
	Cinsiyet	-,060	,046	-,048	-1,303	,193	-,039	-,052		
	Ö renim	,069	,092	,027	,743	,457	,029	,029		
	Kıdem	,100	,061	,103	1,651	,099	,153	,065		
	Ya	,023	,050	,029	,456	,649	,138	,018		
	Doyumu	,371	,056	,265***	6,665	,000	,361	,255		
	Duygusal Adanmı lık	,150	,031	,192***	4,792	,000	,329	,187		
	Strese Dayanı klılık	,168	,045	,133***	3,735	,000	,176	,146		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 44'te görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik değişkenlerin blok olarak anlamlı etkisi bulunduğunda, bunlardan hiçbirinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının üyelik erdemi boyutunu anlamlı şekilde yordamadığı görülmektedir. 2. adımda iş doyumunun ($\beta = .362$, $R^2_{\text{değişim}} = .130$, $p < .001$), 3. adımda ise duygusal adanmışlığının ($\beta = .200$, $R^2_{\text{değişim}} = .031$, $p < .001$) üyelik erdemi boyutunu anlamlı şekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin boyutları girilerek yapılan stepwise regresyonun ardından sadece strese dayanıklılık boyutunun; demografik değişkenler, iş doyumunu ve duygusal adanmışlığının etkileri kontrol edildikten sonra öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının üyelik erdemi boyutunu anlamlı şekilde yordadığı ve üyelik erdemi boyutundaki varyansın % 1,8'ini açıkladığı görülmektedir ($\beta = .133$, $R^2_{\text{değişim}} = .018$, $p < .001$).

Tablo 45'te görüldüğü gibi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda: 1. adımda demografik değişkenlerin blok olarak etkisinin bulunmadığı görülmektedir. 2. adımda iş doyumunun ($\beta = .266$, $R^2_{\text{değişim}} = .070$, $p < .001$), 3. adımda ise duygusal adanmışlığının ($\beta = .151$, $R^2_{\text{değişim}} = .018$, $p < .001$) sportmenlik boyutunu anlamlı şekilde yordadıkları görülmektedir. 4. adımda ise müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının stepwise metoduyla girilmesinin ardından programın hiçbir anlamlı yordayıcı üretmediği görülmüştü ve bu yordayıcı değişkenlerin katsayılarını incelemek amacıyla analizin 4. adımı enter metodu kullanılarak yeniden yapılmıştır. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin faktör analizinde doğrulanan bütün alt boyutlarının yordayıcı değişken olarak enter metoduyla analize dâhil edildiği 4. adımın ardından, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin hiçbir alt boyutunun; demografik değişkenler, iş doyumunu ve duygusal adanmışlığının etkilerinin kontrol edildiği durumda, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının sportmenlik boyutunu anlamlı olarak yordamadığı görülmektedir ($R^2_{\text{değişim}} = .017$, $p > .05$).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarına ilişkin bulgulara genel olarak bakıldığında; müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından hiçbirisi, öğretmenlerin sportmenlik ve nezaket boyutlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı olarak yordayamamaktadır. Müdür yardımcılarının strese dayanıklılık yeterliklerinin, öğretmenlerin hem bireylere yönelik ÖVD kapsamındaki fedakârlık davranışlarını hem de örgüte yönelik ÖVD kapsamındaki

üyelik erdemi davranı larını anlamlı ekilde yordadı ı görölmektedir. Stresten uzak ve sakin ruh hali içerisindeki okul yöneticisinin olu turdu u olumlu okul iklimi, ö retmenleri hem çalı ma arkada larına yardım etmeleri (fedakârlık) hem de örgütsel etkinliklere gönüllü olarak katılmaları ve örgüt içinde olup bitenlerden haberdar olmaya çalı maları (üyelik erdemi) yönünde daha fazla te vik etmektedir.

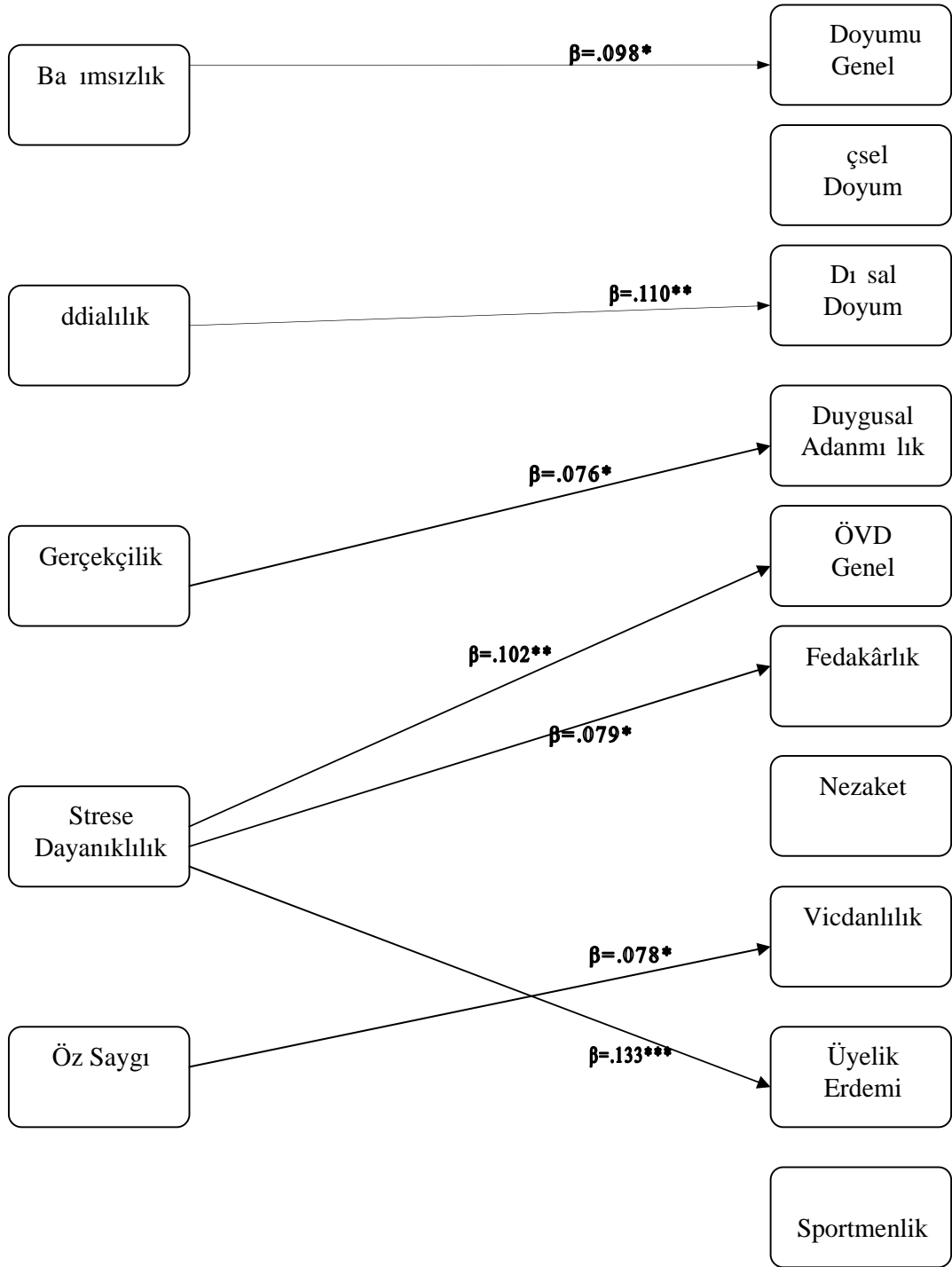
Tablo 45. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Alt Boyutlarından Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının Sportmenlik Boyutunu En yi Yordayanları Belirlemeye Yönelik Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Model 32</i>		<i>Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı larının Sportmenlik Boyutu (Ö retmenler)</i>								
Adımlar	Yordayıcı De i kenler	B	ShB		t	p	kili r	Kısmi r	R ² _{de i im}	R ² _{model}
1 (Enter Metodu)	(Sabit)	4,134	,125		33,175	,000			,011	,011
	Cinsiyet	,103	,046	,089*	2,215	,027	,078	,087		
	Ö renim	-,043	,093	-,019	-,464	,643	,006	-,018		
	Kıdem	-,025	,061	-,029	-,412	,681	,041	-,016		
	Ya	,068	,050	,094	1,351	,177	,060	,053		
2 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,852	,211		13,537	,000			,078***	,089***
	Cinsiyet	,108	,044	,095*	2,439	,015	,078	,096		
	Ö renim	-,073	,089	-,032	-,813	,417	,006	-,032		
	Kıdem	-,040	,059	-,046	-,687	,492	,041	-,027		
	Ya	,083	,048	,117	1,733	,084	,060	,068		
	Doyumu	,356	,048	,280***	7,401	,000	,276	,281		
3 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,822	,210		13,454	,000			,011**	,101***
	Cinsiyet	,095	,044	,083*	2,139	,033	,078	,084		
	Ö renim	-,056	,089	-,024	-,629	,530	,006	-,025		
	Kıdem	-,038	,059	-,043	-,648	,517	,041	-,026		
	Ya	,071	,048	,099	1,480	,139	,060	,059		
	Doyumu	,287	,054	,225***	5,342	,000	,276	,207		
	Duygusal Adanmışlık	,086	,030	,121**	2,851	,004	,233	,112		
4 (Enter Metodu)	(Sabit)	2,634	,339		7,776	,000			,017	,118***
	Cinsiyet	,091	,046	,079*	1,986	,047	,078	,079		
	Ö renim	-,047	,090	-,020	-,520	,603	,006	-,021		
	Kıdem	-,042	,059	-,048	-,712	,477	,041	-,029		
	Ya	,074	,049	,103	1,504	,133	,060	,060		
	Doyumu	,282	,054	,222***	5,208	,000	,276	,204		
	Duygusal Adanmışlık	,082	,031	,115***	2,652	,008	,233	,106		
	Yımserlik	,061	,063	,052	,968	,333	,068	,039		
	Sosyal Sorumluluk	,031	,068	,024	,458	,647	,060	,018		
	Strese Dayanıklılık	,013	,059	,012	,229	,819	,074	,009		
	İddiallık	-,004	,051	-,004	-,086	,932	,051	-,003		
	Ki ilerarası li kiler	,006	,075	,005	,083	,934	,054	,003		
	Mutluluk	-,063	,058	-,057	-1,086	,278	,018	-,043		
	Kendini Gerçekleştirme	,068	,053	,073	1,284	,200	,084	,051		
	Dürtü Kontrolü	,031	,033	,043	,937	,349	,069	,038		
	Özsaygı	,063	,060	,057	1,050	,294	,080	,042		
	Gerçekçilik	-,050	,049	-,045	-1,019	,309	,037	-,041		
	Ba ımsızlık	,018	,034	,023	,521	,603	,073	,021		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Müdür yardımcılarının sadece özsaygı yeterliklerinin, ö retmenlerin vicdanlılık davranı larını anlamlı olarak yordadı ı görölmektedir. Kendini güçlü ve zayıf yönleriyle beraber oldu u gibi kabul etme anlamında bir özsaygıya sahip olan yöneticinin bu öz saygısının di erlerine de yansıması, böylece ö retmenleri de oldu u gibi kabul ederek onlara saygı duyması ve bunun sonucunda da ö retmenlerin, okulun kurallarını içselle tirerek bütün güçleriyle i lerinin hakkını vermeye çalı maları yla (yani vicdanlılık davranı larını sergilemeleriyle) buradaki bulgu açıklanabilir.

Brockner (1988), özsaygı düzeyi yüksek olan bireylerin, strese yol açan faktörlerin olumsuz etkilerinden daha az etkilendiklerini ifade etmektedir. DeNeve ve Cooper (1998) ise yaptıkları meta analiz sonucunda; özsaygının, bireyin psikolojik iyi hali üzerinde olumlu bir etkisinin oldu unu tes pit etmi lerdir. Bu durum, yöneticilerin hem özsaygı hem de strese dayanıklılık özelliklerinin benzer bir psikolojik süreç yoluyla i görenlerin örgütsel vatandaşlık davranı larını etkileyebilece ini akla getirmektedir. Yöneticinin hem stres yönetimi beceri leri hem de özsaygı özelli i, strese yol açan faktörlerin olumsuz etkilerinden uzak kalmasına ve böylece daha iyi bir ruh hali içinde bulunmasına yol açmaktadır. Kuramsal kısımda da açıklandı ı gibi, örgüt içinde bireylerin sahip oldukları duygular yayılma e ilimindedir (Pescosolido, 2002; Glaso ve Einarsen, 2006). Etki alanının geni li i ve dikkatlerin üzerinde toplanması sebebiyle liderin duygularının örgüt içinde yayılma ihtimali daha fazladır. Bundan dolayı yöneticilerin, özellikle de ö retmenlerin her gün en çok muhatap oldukları yöneticiler olan müdür yardımcılarının iyi bir ruh hali içinde bulunmalarının sonucunda, bu iyi ruh halinin diyalog içinde bulundukları ö retmenlere de yansıması beklenen bir durumdur. Daha önce de açıklandı ı gibi, olumlu bir ruh hali içinde bulunan ö retmenler örgütsel vatandaşlık davranı larını daha fazla sergilemektedirler.



ekil 5. İlgili de i kenler kontrol edildikten sonra, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarının, ö retmenlerin i doyumunu, duygusal adanmı lık ve ÖVD ile bunların alt boyutları üzerindeki etkileri (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$).

Cinsiyet, ö renim, kıdem ve ya demografik de i kenleri kontrol edildikten sonra; ö retmenlerin i doyumunu, duygusal adanmı lık ve ÖVD ile bunların alt

boyutlarının en iyi yordayıcıları olan müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmı olan hiyerarşik çoklu doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları ekil 5’de gösterilmektedir. ekilde de görüldüğü gibi; duygusal zekânın bağımsızlık alt boyutu genel i doyumunun, iddialılık alt boyutu duygusal doyumu, gerçekçilik alt boyutu ise duygusal adanmışlığın tek yordayıcısı durumundadırlar. Duygusal zekânın strese dayanıklılık alt boyutu, genel ÖVD ile ÖVD’nin alt boyutlarından fedakârlık ve üyelik erdeminin tek yordayıcısıdır. Duygusal zekânın öz saygı alt boyutu ise ÖVD’nin vicdanlılık alt boyutunun tek yordayıcısı durumundadır.

5.4. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Doyumu ve Duygusal Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki Ara Yordayıcı Değişkenlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda önce, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki öğretmenlerin i doyumu düzeylerinin aracılık etkisi test edilmekte, ardından müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki öğretmenlerin i doyumu ve duygusal adanmışlık düzeylerinin aracılık etkileri incelenmektedir.

Tablo 46. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları

Model 33	Yordanan Değişken; Duygusal Adanmışlık (Öğretmenler)								
	1. Adım (Enter)			2. Adım (Enter)			Aracılık Testleri		
Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		B	ShB		Sobel	Aroian	Goodman
(Sabit)	2,345	,385		-,135	,396		2.43333713*	2.4259963*	2.440745*
Cinsiyet	,137	,065	,085*	,152	,058	,094**			
Öğrenim	-,133	,129	-,041	-,196	,116	-,061			
Yaş	,120	,070	,120	,150	,063	,149*			
Kıdem	-,015	,086	-,012	-,040	,077	-,032			
Duygusal zekâ (Müd. Yard.)	,232	,089	,102**	,143	,080	,071*			
Doyumu (Öğretmenler)	-	-	-	,794	,063	,444***			
R ² de i im	,028**			,195***					
R ² model	,028**			,222***					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Tablo 46’da görüldü ü gibi, demografik de i kenlerin etkisinin kontrol edildi i durumda, 2. adımda ö retmenlerin i doyumunu modele eklendikten sonra, müdür yardımcılarının duygusal zeka düzeylerinin, ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeyleri üzerindeki etkisi $=.102$ ’den $=.071$ ’e dü mektedir. Aracılık etkisinin anlamlılı ı için yapılan testlerin tamamında, i doyu munun aracılık etkisinin, $p<.05$ düzeyinde anlamlı oldu u görülmektedir. doyumunu modele eklendikten sonra duygusal zekânın etkisinin azalması fakat hâlâ bu etkinin anlamlı olması, ö retmenlerin i doyumunu düzeylerinin bu ili kide kısmi aracı (partial mediator) bir de i ken oldu unu göstermektedir. Yani müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri hem do rudan hem de ö retmenlerin i doyumunu aracılı ıyla onların duygusal adanmı lık düzeyleri üzerinde etkide bulunmaktadır.

Tablo 47. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları Arasındaki li kide, Duygusal Adanmı lı ın Ara Yordayıcı Etkisine li kin Hiyerar ik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları

Model 34	Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları (Ö retmenler)								
	1. Adım (Enter)			2. Adım (Enter)			Aracılık Testleri		
Yordayıcı De i kenler	B	ShB		B	ShB		Sobel	Aroian	Goodman
(Sabit)	2,523	,191		2,538	,185		1.71309363	1.69164972	1.73537428
Cinsiyet	,018	,028	,024	,001	,027	,001			
Ö renim	-,025	,056	-,017	-,003	,054	-,002			
Ya	,040	,030	,084	,023	,029	,048			
Kıdem	,041	,037	,071	,046	,036	,079			
Doyumu (Ö retmenler)	,322	,030	,384***	,232	,033	,276***			
Duygusal zekâ (Müd Yard.)	,109	,038	,102**	,094	,037	,088*			
Duygusal Adanmı lık (Ö retmenler)	-	-	-	,114	,019	,242***			
R ² _{de i im}	,186***			,045***					
R ² _{model}	,186***			,231***					

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeyleri arasındaki ili kide ö retmenlerin i doyumunu düzeylerinin kısmi ara yordayıcı oldu u yukarıda yapılan analizlerde ortaya çıktı ı için ve burada öncelikle çoklu aracılık etkisi test edildi i için, i doyumunun etkisi bu analizde kontrol edilmektedir. Tablo 47’de görüldü ü gibi, i doyumunun etkisinin kontrol edildi i durumda, 2. adımda duygusal adanmı lık modele eklendikten sonra, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranı ları üzerindeki etkisi $=.102$ ’den $=.088$ ’e dü mektedir. Ancak aracılık etkisinin anlamlılı ı için yapılan testlerin hiçbirinde, duygusal

adannya lı ın aracılık etkisinin, $p<.05$ düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Yani müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin de erinde 2. adımda meydana gelen dü ü anlamlı değildir ve ö retmenlerin duygusal adannya lık düzeylerinin bu ilide anlamlı bir aracılık etkisinin bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 48. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişide, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İlişkin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları (Duygusal Adannya lı ın Kontrol Edildiği Durum)

Model 35	Yordanan Değişken; Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (Öğretmenler)								
	1. Adım (Enter)			2. Adım (Enter)			Aracılık Testleri		
Yordayıcı Değişkenler	B	ShB		B	ShB		Sobel	Aroian	Goodman
(Sabit)	3,126	,172		2,538	,185		1.41488926	1.40135234	1.42882621
Cinsiyet	-,012	,028	-,015	,001	,027	,001			
Öğrenim	,023	,056	,015	-,003	,054	-,002			
Yaş	,007	,030	,015	,023	,029	,048			
Kıdem	,054	,037	,093	,046	,036	,079			
Duygusal Adanmışlık (Öğretmenler)	,172	,017	,366***	,114	,019	,242***			
Duygusal zekâ (Müd. Yard.)	,109	,039	,102**	,094	,037	,088*			
Doyumu (Öğretmenler)	-	-	-	,232	,033	,276***			
R ² _{değişim}	,171***			,060***					
R ² _{model}	,171***			,231***					

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

Tablo 48’de görüldüğü gibi, burada öncelikle bir çoklu aracılık etkisi bulunup bulunmadığı incelendiği için, duygusal adannya lı ın etkisi kontrol edildikten sonra, 2. adımda i doyumunu modele eklenmiştir. doyumunu modele eklendikten sonra, duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi $=.102$ ’den $=.088$ ’e düşmektedir. Ancak aracılık etkisinin anlamlılığı için yapılan testlerin hiçbirinde, duygusal adannya lı ın aracılık etkisinin, $p<.05$ düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Çoklu aracılık etkisi anlamlı çıkmadığı için, duygusal adannya lı ın modele dâhil edilmediği durumda, i doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki ara yordayıcı etkisi a a ıda test edilmektedir.

Tablo 49’da görüldüğü gibi, duygusal adannya lı ın modele dahil edilmediği durumda, 2. adımda ö retmenlerin i doyumunu modele eklendikten sonra, müdür yardımcılarının duygusal zeka düzeylerinin ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi $=.140$ ’dan $=.102$ ’ye düşmektedir. Aracılık etkisinin anlamlılığı için yapılan testlerin tamamında, i doyumunun aracılık etkisinin, $p<.05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. doyumunu modele eklendikten sonra

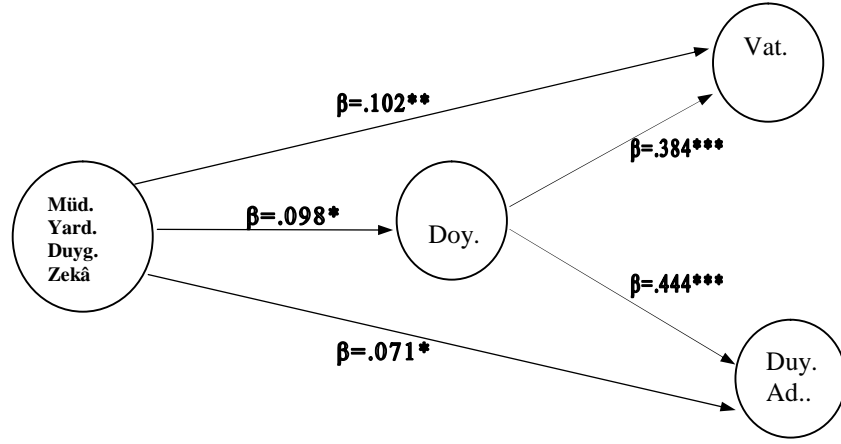
duygusal zekânın etkisinin azalması fakat hâlâ bu etkinin anlamlı olması, ö retmenlerin i doyumunu düzeylerinin bu ili kide kısmi aracılı bir de i ken oldu unu göstermektedir. Yani müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri hem do rudan hem de ö retmenlerin i doyumunu aracılı ıyla onların örgütsel vatandaşlık davranı ları üzerinde etkide bulunmaktadır.

Tablo 49. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Ö retmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları Arasındaki İli kide, Doyumunun Ara Yordayıcı Etkisine İli kin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi ve Aracılık Testi Sonuçları (Duygusal Adanmı lı ın Kontrol Edilmedi İ Durum)

Model 36	Yordanan De i ken; Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları (Ö retmenler)								
	1. Adım (Enter)			2. Adım (Enter)			Aracılık Testleri		
Yordayıcı De i kenler	B	ShB		B	ShB		Sobel	Aroian	Goodman
(Sabit)	3,530	,180		2,523	,191		2.41633831*	2.40644374*	2.42635593*
Cinsiyet	,012	,030	,016	,018	,028	,024			
Ö renim	,000	,060	,000	-,025	,056	-,017			
Ya	,028	,033	,059	,040	,030	,084			
Kıdem	,052	,040	,089	,041	,037	,071			
Duygusal zekâ (Müd Yard.)	,149	,041	,140***	,109	,038	,102**			
Doyumu (Ö retmenler)	-	-	-	,322	,030	,384***			
R ² _{de i im}	,041***			,145***					
R ² _{model}	,041***			,186***					

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Bu kapsamda yapılan aracılık testlerinin sonuçlarına genel olarak bakıld ında, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile ö retmenlerin hem duygusal adanmı lık düzeyleri hem de örgütsel vatandaşlık davranı ları arasındaki ili kide, ö retmenlerin i doyumunu düzeylerinin kısmi ara yordayıcı oldu u görülmektedir. Bu aracılık etkileri ve genel model ekil 6'da görülmektedir.



ekil 6. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumu ve duygusal adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiler ve aracı değişkenler (* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$)

BE NC BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNER LER

Bu bölümde, ara tırmada ula ılan sonuçlar özetlenmekte ve bu sonuçlar ı ı ında ara tırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

1. Sonuçlar

Bu kısımda ö retmenlerin, okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile ö retmenlerin i doyumunu, duygusal adanmı lık ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ili kileri incelemek için yapılan analizlerin sonuçları özetlenmektedir. Bu analizlerde, i doyumunu için demografik de i kenler (cinsiyet, ö renim, kıdem ve ya), duygusal adanmı lık için demografik de i kenler ve i doyumunu, örgütsel vatandaşlık davranı ları için ise demografik de i kenler, i doyumunu ve duygusal adanmı lık kontrol de i kenleri olarak ilgili modele eklenerek, öncelikle duygusal zekânın bu ba ımlı de i kenler üzerindeki kısmi (partial) ve do rudan etkisi ölçülmü tür. Do rudan etkilerin belirlenmesinin ardından ise bu ili kilerde yer alan aracı de i kenleri ve bunlar vasıtasıyla gerçekleş en dolaylı etkileri belirlemeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir.

1.1. Ö retmenlerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Örgütsel Vatandaşlık Davranı ları, Doyumu ve Duygusal Adanmı lık Düzeyleri Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar

Bu konudaki bulgulara genel olarak bak ıldığında, ö retmenlerin duygusal zekâ düzeylerinin, onların hem örgütsel vatandaşlık davranı ları, hem i doyumunu, hem de duygusal adanmı lık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahip oldu u görülmektedir. Bu kısımda hem genel olarak hem de alt boyutlar arası ili kiler ba lamında elde edilen sonuçlara de inilmektedir.

Ö retmenlerin duygusal zekâ düzeyleri genel olarak onların i doyumunu düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal zekânın alt boyutlarından (önem sırasına göre) mutluluk, strese dayanıklılık ve ki ilerarası ili kiler boyutları, ö retmenlerin hem genel i doyumlarını hem de içsel doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Duygusal zekânın alt boyutlarından (önem sırasına göre) iyimserlik,

iddialılık, mutluluk, problem çözme, strese dayanıklılık ve sosyal sorumluluk boyutları ö retmenlerin dı sal doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeyleri genel olarak onların duygusal zekâ düzeylerinden ve i doyumları düzeylerinden olumlu ekilde etkilenmektedir. Ayrıca, bayan ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeylerinin erkeklerden daha yüksek oldu u görölmektedir. Duygusal zekânın alt boyutlarından sadece “dürtü kontrolü” ve “mutluluk”, ö retmenlerin duygusal adanmı lık düzeylerini anlamlı olarak yordamaktadır.

Ö retmenlerin duygusal zekâ düzeyleri, i doyumları düzeyleri ve duygusal adanmı lık düzeyleri genel olarak onların örgütsel vatandaşlık davranı larını olumlu ekilde etkilemektedir. Genel örgütsel vatandaşlık davranı larının anlamlı yordayıcısı olan duygusal zekânın alt boyutları önem sırasına göre öyledir; ki ilerarası ili kiler, problem çözme, strese dayanıklılık, empati, iddialılık ve sosyal sorumluluk. Ö retmenlerin hem i doyumları hem de duygusal adanmı lık düzeyleri, örgütsel vatandaşlık davranı larının bütün alt boyutlarını anlamlı olarak yordamaktadır.

Duygusal zekânın alt boyutları ile bireylere yönelik ÖVD kapsamındaki iki alt boyut olan “fedakârlık” ve “nezaket” arasındaki ili kilere bak ıldı nda; duygusal zekânın “ki ilerarası ili kiler”, “empati” ve “iyimserlik” alt boyutlarının, “fedakârlık” ve “nezaket”in ortak yordayıcıları oldukları görölmektedir. Farklı olarak, fedakârlı ın yordayıcıları arasında “iddialılık” alt boyutunun bulundu u, nezaketin yordayıcıları arasında ise “problem çözme” alt boyutunun bulundu u görölmektedir.

Duygusal zekânın alt boyutları ile örgüte yönelik ÖVD kapsamındaki üç boyut olan “vicdanlılık”, “üyelik erdemi” ve “sportmenlik” arasındaki ili kilere bak ıldı nda; duygusal zekânın “ki ilerarası ili kiler” alt boyutunun, örgüte yönelik ÖVD’nin bu üç boyutunu da anlamlı ekilde yordadı ı görölmektedir. Ö retmenlerin “genel ruh hali” kapsamında; “mutluluk” alt boyutunun, vicdanlılık ve sportmenli in yordayıcıları arasında bulundu u, “iyimserlik” alt boyutunun ise üyelik erdeminin yordayıcıları arasında bulundu u görölmektedir. “Sosyal sorumluluk” ve “problem çözme” alt boyutları, hem vicdanlılık hem de sportmenli in anlamlı yordayıcıları arasındadır. “Strese dayanıklılık” alt boyutu, hem üyelik erdemi hem de sportmenli in yordayıcıları arasındadır. “Duygusal öz farkında lık” alt boyutu ise sadece sportmenli in yordayıcıları arasındadır. Demografik de i kenler açısından bakıldı nda, bayan ö retmenlerin “vicdanlılık” ve “sportmenlik” boyutlarında, mesleki kıdemi fazla olan ö retmenlerin

ise “üyelik erdemi” boyutunda örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergiledikleri görülmektedir.

Aracılık etkileriyle ilgili analizlerin sonuçlarına bakıldığında; duygusal zekâ ile duygusal adanmışlık arasındaki ilişkide i doyumunun kısmi ara yordayıcı olduğu, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide ise hem i doyumunun hem de duygusal adanmışlığın aynı anda kısmi ara yordayıcı oldukları saptanmıştır.

1.2. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Doyumu ve Duygusal Adanmışlık Düzeyleri Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar

Okul müdürlerinin duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenlerin ne i doyumu, ne duygusal adanmışlık, ne de örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde genel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

1.3. Müdür Yardımcılarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Doyumu ve Duygusal Adanmışlık Düzeyleri Üzerine Etkisine İlişkin Sonuçlar

Bu konudaki bulgulara genel olarak bakıldığında, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin, öğretmenlerin hem örgütsel vatandaşlık davranışları, hem i doyumu, hem de duygusal adanmışlık düzeyleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kısımda hem genel olarak hem de alt boyutlar arası ilişkiler bakımında elde edilen sonuçlara değinilmektedir.

Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri, öğretmenlerin i doyumu düzeylerini genel olarak olumlu yönde etkilemektedir. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından “başsızlık”, öğretmenlerin genel i doyumunun tek yordayıcısıyken, “iddialılık” ise öğretmenlerin dışsal doyumunun tek yordayıcısıdır. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından hiçbirisi, öğretmenlerin içsel doyumunu anlamlı olarak yordayamamaktadır.

Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri, öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeylerini genel olarak olumlu yönde etkilemektedir. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından sadece “gerçekçilik”, öğretmenlerin duygusal adanmışlık düzeylerinin tek yordayıcısıdır.

Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri, ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını genel olarak olumlu yönde etkilemektedir. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından “strese dayanıklılık”, ö retmenlerin hem genel örgütsel vatandaşlık davranışlarının, hem bireylere yönelik ÖVD kapsamındaki fedakârlık davranışlarının, hem de örgüte yönelik ÖVD kapsamındaki üyelik erdemi davranışlarının tek yordayıcısı durumundadır. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından sadece “özsaygı”, ö retmenlerin vicdanlılık davranışlarını anlamlı olarak yordamaktadır. Müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutlarından hiçbirisi, ö retmenlerin sportmenlik ve nezaket boyutlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı olarak yordamamaktadır.

Aracılık etkileriyle ilgili analizlerin sonuçlarına göre; müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile ö retmenlerin duygusal adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkide ö retmenlerin i doyum düzeylerinin kısmi ara yordayıcı olduğu, müdür yardımcılarının duygusal zekâ düzeyleri ile ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide ise sadece i doyumunun kısmi ara yordayıcı olduğu saptanmıştır.

2. Öneriler

Bu kısımda, ara tırmadan elde edilmiş olan bulgulara dayalı olarak, önce uygulayıcılar için ardından da ara tırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

2.1. Uygulayıcılar için Öneriler

1. Ö retmenlerin sahip oldukları duygusal zekâ yeterliklerinin, onların örgütsel vatandaşlık davranışları ile i doyum ve duygusal adanmışlık düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ö retmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerinde bu yeterliklerle donatılmaları yönünde çaba sarf edilmesinde eğitim örgütlerinin etkililiği açısından fayda görülmektedir.
2. Ö retmenlerin “iyi bir ruh hali (iyimserlik veya mutluluk)” içinde olmalarının, bütün sonuçta i kenlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin, ö retmenlerin olaylara daha olumlu bakmalarını sağlayacak şekilde onlara telkinde bulunmaları ve onların olumsuz bir ruh hali içine girmelerine sebep olacak olumsuz duygusal sinyallere engel olmalarında fayda görülmektedir.

3. Ö retmenlerin “stres yönetimi (strese dayanıklılık veya dürtü kontrolü)” yeterliklerine sahip olmalarının, bütün sonuç de i kenlerini olumlu yönde etkiledi i görülmektedir. Bu noktada e itim yöneticilerinin, strese yol açan faktörlerle etkin bir ekilde mücadele etmelerinde ve ö retmenlere stres le etkili bir ekilde ba a çıkmaları konusunda yardımcı olmalarında fayda görülmektedir.
4. Ö retmenlerin “ki ilerarası ili kiler” yeterli ine sahip olmaları, genel olarak onların hem i doyumlarını hem de örgütsel vatandaşlık davranı larını olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada e itim yöneticilerinin, meslektarıyla iyi ili kiler geli tirmelerini ve onlarla iyi geçinmelerini sa layacak ki ilerarası ili ki becerilerini ö retmenlere kazandırmak için çaba sarf etmelerinde ve ö retmenler arasında sa lıklı ili kiler geli mesine zemin hazırlayacak bir ortam hazırlamalarında fayda görülmektedir.
5. Ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları, onların i doyum ve duygusal adanmı lık düzeylerinden olumlu yönde etkilenmektedir. Ö retmenlerin, örgütsel etkilili e önemli katkıları oldu u bilinen örgütsel vatandaşlık davranı larını daha fazla sergilemelerini sa lamak için, onların i doyum ve duygusal adanmı lık düzeylerini arttıracak önlemlerin alınmasında fayda görülmektedir.
6. Ö retmenlerin örgütsel vatandaşlık davranı ları ile i doyum ve duygusal adanmı lık düzeyleri, onların en çok muhatap oldukları yöneticiler konumunda olan müdür yardımcılarının duygusal zekâ yeterliklerinden olumlu ekilde etkilenmektedir. Bundan dolayı müdür yardımcılarının, duygularını do ru ve etkili olarak kullanmalarının, ö retmenlerin ki isel iyi halleri ve örgütün etkilili ine katkıda bulunaca ı dü ünülmektedir. Yöneticilerin seçilmesinde, yeti tirilmesinde ve hizmet içi e itim çalı malarında bu noktanın göz önünde bulundurulmasında fayda görülmektedir.

2.2. Ara tırmacılar için Öneriler

1. Ara tırmacılar, duygusal zekâ ile bu ara tırma kapsamında ele alınan sonuç de i kenleri arasındaki ili kilerin, burada tespit edilen ara yordayıcı de i kenlerden ba ka hangi de i kenler aracılı ıyla gerçe kle ti ini tespit etmek için, burada analize dâhil edilmeyen de i kenlerin aracılık etkilerini inceleyebilirler.

2. Bu ara tırmada bazı demografik de i kenler (cinsiyet, ö renim, kıdem ve ya) sadece kontrol de i kenı olarak analizlere dâhil edilmi tir. Ara t ırmacılar, bu de i kenlerin veya ba ka kategorik de i kenlerin söz konusu ili kilerdeki farklıla tırıcılık (moderation) etkilerini inceleyebilirler.
3. Ara tırmacılar, duygusal zekâ tarafından etkilenen örgütsel sonuç de i kenleri olarak burada ele alınanlar (i doyumu, duygusal adanmı lık ve örgütsel vatandaşlık davranı ları) dı ındaki de i kenlerden, duygu temelli olarak geli ti i dü ünülen ba ka sonuç de i kenlerini ba ımlı de i ken ekinde ele alıp inceleyebilirler.

KAYNAKLAR

- Abdulla, M.H.A. ve Shaw, J.D. (1999). Personal factors and organizational commitment: Main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, Vol 11, No 1, pp. 77–93. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol 125, No 2, pp. 209–224.
- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. *Journal of Psychology*, Vol 134, No 2, pp. 169–184.
- Acar, F.T. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve ve İnsanlara Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ackerman, R.H. ve Maslin-Ostrowski, P. (2004). The wounded leader and emotional learning in the schoolhouse. *School Leadership & Management*, Vol 24, No 3, pp. 311–328. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, Vol 14, No 2, 175–197. 14 Aralık 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Albayrak, Ali Sait (2006). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Albrecht, Karl (2004). Social Intelligence: Beyond IQ. *Training*, Vol.41, Iss. 12, pg. 26–31. 11 Haziran 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Aremu, A.O. ve Adeyoju C.A. (2003). Job commitment, job satisfaction and gender as predictors of mentoring in the Nigeria Police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 377–385. 22 Kasım 2007, <http://www.emeraldinsight.com/>
- Arciniega, L.M. ve González L. (2005). Other -Oriented Values and Job Satisfaction. *Problems and Perspectives in Management*, Vol 4, pp. 128–132.
- Ayhan, F. (2006). *Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin iş tatmini ile okul yönetiminin lider davranış biçimleri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bailie, K. ve Ekermans, G. (2006). An exploration of the utility of a self-report emotional intelligence measure. *E-Journal of Applied Psychology*, Cilt: 2, Sayı:2, Sayfa: 3–11.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, S., Yılmaz, M., Odacı, H. ve Kalkan, M. (2003). Yönetici Adaylarının Duygusal Zekâ ve Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *VII. Ulusal Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Kongresi (9–11 Temmuz 2003)*, İstanbul Üniversitesi, Malatya.
- Balta, A., Balta, Z. (2000). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barbuto John E; Burbach, Mark E (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, Iss. 1, pg. 51–65. 11 Haziran 2006, <http://proquest.umi.com/>

- Barchard, Kimberly A; Hakstian, A Ralph (2004). The Nature and Measurement of Emotional Intelligence Abilities: Basic Dimensions and Their Relationships with Other Cognitive Ability and Personality Variables. *Educational and Psychological Measurement*, Cilt 64, Sayı 3, Sayfa 437–462. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Bardwick, Judith (2000). Emotional leadership. *Executive Excellence*, Vol. 17, Iss. 3; pg. 8–9. 11 Haziran 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2005). The Bar-On model of emotional-social intelligence. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence. *Psicothema*, 17.
- Bar-On, Reuven; Tranel, Daniel; Denburg, Natalie L; Bechara, Antoine (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, Vol. 126, Iss. 8, pg. 1790–1800. 11 Haziran 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Bartlett, Kenneth R and Kang, Dae-seok (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and the United States. *Human Resource Development International*, Volume 7, Number 4, 423–440. 21 Aralık 2005, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Ba , T. (2001). *Anket: Anket nasıl hazırlanır, nasıl uygulanır, nasıl de erlendirilir?* Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Batson, C.D. (1991). *The altruism question: Toward a social-psychological answer*. Hillside, NJ: Erlbaum.
- Bauer, Karl (2003). Leadership That Taps Emotions. *Fire Engineering*, Vol. 156, Issue 7, p 98–100. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Beattie, Mary (2002). Educational Leadership: modeling, mentoring, making and re -making a learning community. *European Journal of Teacher Education*, Volume 25, Numbers 2–3, pg. 199–221. 13 Haziran 2006, <http://journalonline.tandf.co.uk/>
- Beatty, Brenda R (2000). The emotions of educational leadership: breaking the silence. *International Journal of Leadership in Education*, Volume 3, Number 4, p 331–357. 13 Haziran 2006, <http://journalonline.tandf.co.uk/>
- Beatty, Brenda R; Brew, Christine R (2004). Trusting relationships and emotional epistemologies: a foundational leadership issue. *School Leadership & Management*, Vol. 24, Issue 3, p 329–356. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Beceren, Eray (2002). Kurumsal Duygusal Zekâ. *Human Resources Dergisi*. Temmuz sayısı.
- Bingöl, N. (2006). *Hem irelerin uyku kalitesi, i doyumü düzeyleri ve aralarındaki ili kinin incelenmesi*. Yayınlanmamı Yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sa lık Bilimleri Enstitüsü.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, Vol 20, Issue 3, pp. 277–289. 15 Aralık 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- Bohrer, V.C. (2007). *A Study of the Relationships between Leader Emotional Intelligence (EI) Ability and Demographic, Performance, Job Satisfaction Measures, and MBTI Type in United States (U.S.) Intelligence Community*, Yayınlanmamı doktora tezi, Webster University, Saint Louis, Missouri, USA. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>

- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, Vol 42, Issue 2, pp. 221–242. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at Work: Research, Theory and Practice*. Lexington: Lexington Books.
- Brown, C., George-Curran, R. ve Smith, M.L. (2003). The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision -Making Process. *Journal of Career Assessment*, Cilt:11, Sayı: 4, Sayfa: 379–392. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Bryan, Suzette Plaisance (2006). Emotional Intelligence and Intrapersonal Conversations. *e-Journal: Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence (April)*. 18 Ekim 2006, www.eiconsortium.org
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 533–546.
- Busch, T., Fallan, L. and Pettersen, A. (1998). Disciplinary Differences in Job Satisfaction, Self-efficacy, Goal Commitment and Organisational Commitment among Faculty Employees in Norwegian Colleges: An Empirical Assessment of Indicators of Performance. *Quality in Higher Education*, Vol 4, No 2, pp. 137–157. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/1353832980040204>
- Busso, L. (2003). *The relationship between emotional intelligence and contextual performance as influenced by job satisfaction and locus of control orientation*. Yayınlanmamış doktora tezi, Alliant International University, San Diego. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Butt, G., Lance, A., Fielding, A., Gunter, H., Rayner, S. and Thomas, H. (2005). Teacher job satisfaction: lessons from the TSW Pathfinder Project. *School Leadership & Management*, Vol 25, No 5, pp. 455–471. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13634230500340807>
- Büyüköztürk, Öner (2003). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Cardona, P., Lawrence, B.S. and Bentler, P.M. (2004). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group Organization Management*, 29 (2), pp. 219–247. 21 Mayıs 2007, <http://gom.sagepub.com>
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 18, No 8, pp. 788–813. 18 Temmuz 2008, <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02683940310511881>
- Carmeli, A. ve Josman, Z.E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, Vol 19, pp. 403–419. 18 Temmuz 2008, <http://www.informaworld.com/>
- Carson, K.D. ve Carson, P.P. (1998). Career Commitment, Competencies, and Citizenship. *Journal of Career Assessment*, Vol. 6, No. 2, pp. 195–208, 15 Ağustos 2008, <http://jca.sagepub.com>
- Caruso, D. (2004). Defining the inkblot called emotional intelligence. Issues in Emotional Intelligence. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, [Online seri], 1(2). Available <http://www.eiconsortium.org>

- Cavallo, K. ve Brienza, D. (2004). *Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study*. 18 Ekim 2006, www.eiconsortium.org
- Celep, C. (2000). *E itimde örgütsel adanma ve ö retmenler*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, Vol. 52, No. 10, pp. 1257–1278. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Charbonneau, Danielle; Nicol, Adelheid A M (2002). Emotional intelligence and leadership in adolescents. *Personality and Individual Differences*, Volume 33, Issue 7, Pages 1101–1113. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology* (April 15, 2000), New Orleans, LA, 30 A ustos 2006, <http://www.businessballs.com/emotionalintelligenceexplanation.pdf>
- Clanton, S.C. (2005). *An Exploratory Study of Emotional Intelligence, Self-Esteem, and Job Satisfaction of High-Tech Employees*. Yayınlanmamı doktora tezi, Capella University, USA. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Cohen, Ian J; Kress, Jeffrey S; Elias, Maurice J (2002). Classroom Climate in an Orthodox Day School: The Contribution of Emotional Intelligence, Demographics, and Classroom Context. *Journal of Jewish Education*, Volume 68, Number 1, pp. 21–33. 13 Haziran 2006, <http://journalonline.tandf.co.uk/>
- Cote, S. ve Miners, C.T.H. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol 51, No 1, pp. 1–28.
- Dahlke, G.M. (1996). Absenteeism and organizational commitment. *Nursing Management*, Vol 27, Issue 10, pp. 30–31. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Dasborough, M.T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol 17, Issue 2, pp. 163–178. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Davis, M. (2004). *EQ: Duygusal Zekânızı Ölçün*. (Çev: S. Silahlı), stanbul: Alfa Yayınları.
- Deery, S.J., Iverson, R.D. ve Erwin, P.J. (1994). Predicting organizational and union commitment: The effect of industrial relations climate. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, No. 4, pp. 581–598. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- DeNeve, K.M. ve Cooper, H. (1998). The Happy Personality: A Meta -Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well -Being. *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, pp. 197–229.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel ba lılık, i tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranı ı üzerine etkilerine yönelik bir ara tırma*. Yayınlanmamı doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Downey, J.A. (2005). *The influence of emotion on perceptions of job satisfaction among community college administrators in Virginia*. Yayınlanmamı doktora tezi, University of Virginia. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Dökmen, Ü. (2002). *leti im Çatı maları ve Empati*. stanbul: Sistem Yayınları.
- Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2004). Can Emotional Intelligence be developed? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, p 95–111. 13 Haziran 2006, <http://journalonline.tandf.co.uk/>

- Eagly, Alice H (1970). Leadership style and role differentiation as determinants of group effectiveness. *Journal of Personality*, Vol. 38, Issue 4, p 509–525. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Eisenberg, S.; Delaney, D. J. (1998). *Psikolojik Danışmanlık Süreci*. İstanbul: M.E.B.
- El-Kot, Ghada; Leat, Mike (2005). Investigating Team Work in The Egyptian Context. *Personnel Review*. Volume: 34, Issue: 2, Page: 246–261. 24 Aralık 2005, <http://xtra.emeraldinsight.com/> 10.1108/00483480510579457
- Emmerling R.J ve Cherniss C. (2003). Emotional Intelligence and the Career Choice Process. *Journal of Career Assessment*, Vol. 11, No. 2, p153–167. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Emmerling, R.J. ve Goleman, D. (2003). Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, [On-line serial], 1(1). 18 Ekim 2006, www.eiconsortium.org
- Engstrom, M.C. (2005). *A Study of Emotional Intelligence as it Relates to Organizational Outcomes Beyond what is Contributed by Personality*. Yayınlanmamış doktora tezi, Loyola University, Chicago, Illinois, USA. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Enriquez, V., McBride, J. and Paxton, L. (2001). Improving knowledge of strategic goals and the impact on organizational commitment. *Health Marketing Quarterly*, Vol. 18, No. 3/4, pp. 119–132. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Erçetin, . üle (2001). *Örgütsel Zekâ*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Evans, Mike; Thomas, Clive; Wells, Ray (1997). Self-managing work teams: The team members' perspective. *Total Quality Management*, Volume 8, Numbers 2-3 / June 1. 21 Aralık 2005, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16 (4), 705–721. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com>
- Farmer, S. (2004). *The relationship of emotional intelligence to burnout and job satisfaction among nurses in early nursing practice*. Yayınlanmamış doktora tezi, The University of Utah, USA. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Firestone, W.A. and Pennell, J.R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, Vol. 63, No. 4, pp. 489–525. 18 Aralık 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- Fisher, C.D. (2002). Real Time Affect at Work: A Neglected Phenomenon in Organisational Behaviour. *Australian Journal of Management*, Vol. 27, Special Issue, pp. 1–10.
- Foo, M.D., Elfenbein, H.A., Tan, H.H. and Aik, V.C. (2004). Emotional intelligence and negotiation: The tension between creating and claiming value. *International Journal of Conflict Management*, Cilt:15, Sayı: 4, Sayfa: 411–429.
- Furnham, Adrian (2003). *The role of individual differences in the workplace*. Routledge, Taylor & Francis e-Library, London and New York.
- Garrido, M.J., Perez, P. and Anton, C. (2005). Determinants of sales manager job satisfaction: An analysis of Spanish industrial firms. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 16, No 10, pp. 1934–1954, 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500298776>
- George, J.M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, Vol 76, No 2, pp. 299–307.

- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol. 53, No. 8, p1027–1055. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- George, J.M. ve Brief, A.P. (1992). Feeling good -doing good: A conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, Vol 112, Issue 2, pp. 310–329.
- Ghorbani, N., Bing, M.N., Watson, P.J., Davison, H.K. ve Mack, D.A. (2002). Self-reported emotional intelligence: Construct similarity and functional dissimilarity of higher -order processing in Iran and the United States. *International Journal of Psychology*, Cilt 37, Sayı 5, Sayfa: 297–308. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Gilbreath, Brad; Benson, Philip G (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, Vol. 18, Issue 3, p 255–266. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Giles, S.J.S. (2001). *The role of supervisory emotional intelligence in direct report organizational commitment*. Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, University of New South Wales, Sydney, Australia.
- Gill, Roger (2001). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, Volume 3, Number 4, pg. 307-318. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Glasø, L. ve Einarsen, S. (2006). Experienced affects in leader–subordinate relationships. *Scandinavian Journal of Management*, Volume 22, Issue 1, March 2006, Pages 49–73. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Goleman, Daniel (1995). *Duygusal Zekâ (Neden IQ' dan Daha Önemli di r)*. (Çev: B. S. Yüksel), stanbul: Varlık Yayınları, 29. Basım.
- Goleman, Daniel (1998). Ba nda Duygusal Zekâ. stanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (1998). *What makes a leader?* Harvard Business Review, 67, 93–104.
- Goleman, Daniel (2001a). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 13–26). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Goleman, Daniel (2001b). An EI-Based Theory of Performance. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 27–44). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Gowing, M. K. (2001). Measurement of Individual Emotional Competence. In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 83–131). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Göçet, Emine (2006). *Üniversite ö rencilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile stresle ba a çıkma tutumları arasındaki ili ki*. Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Gregersen, H.B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of Business Research*, Vol. 26, No. 1, pp. 31–48. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Gregoire, Mary B; Arendt, Susan W (2004). Leadership: Reflections over the past 100 years. *Journal of the American Dietetic Association*, Volume 104, Issue 3, Pages 395–403. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Groves, Kevin Shane (2002). *An examination of leader social intelligence and follower openness to organizational change as key components of charismatic leadership*.

- Yayınlanmamı doktora tezi, The Claremont Graduate University. 11 Haziran 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Göncü, A. (2006). *Motivational processes involved in the relationship between leadership and organizational citizenship behaviors*. Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güllüce, A.Ç. (2006). *Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki (yöneticiler üzerine bir uygulama)*. Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hargreaves, Andy (2004). Inclusive and exclusive educational change: emotional responses of teachers and implications for leadership. *School Leadership & Management*, Vol. 24, Number 2, p 287–309. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Harris, Alma; Day, Christopher; Hadfield, Mark (2003). Teachers' Perspectives on Effective School Leadership. *Teachers & Teaching*, Vol. 9, Issue 1, p 67–78. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Harris, Belinda (2004). Leading by heart. *School Leadership & Management*, Volume 24, Number 4, pg. 391–404. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Harrison, J. Kline; Clough, M. William (2006). Characteristics of “state of the art” leaders: Productive narcissism versus emotional intelligence and Level 5 capabilities. *Social Science Journal*; Apr2006, Vol. 43, Issue 2, p287–292, 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Hartley, David (2004). Management, leadership and the emotional order of the school. *Journal of Education Policy*, Vol. 19, Issue 5, p 583–594. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Hashimoto, Hidemi; Shiomi, Kunio (2002). The Structure Of Empathy in Japanese Adolescents: Construction And Examination of an Empathy Scale. *Social Behavior & Personality: An International Journal*; Vol. 30 Issue 6, p593, 9p. 18 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Hayashi, Aya; Ewert, Alan (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Experiential Education*, Cilt: 28, Sayı: 3, Sayfa: 222–242. 28 Aralık 2006, <http://www.eric.ed.gov/>
- Hean, S. and Garrett, R. (2001). Sources of Job Satisfaction in Science Secondary School Teachers in Chile. *Compare: A journal of comparative education*, Vol 31, No 3, pp. 363–379. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/03057920120098491>
- Honeycutt, James M (2006). Enhancing EI Intervention Through Imagined Interactions. *e-Journal: Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*. 18 Ekim 2006, www.eiconsortium.org
- Hord, Shirley M. (1992). *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*. Southwest Educational Development Laboratory, Austin, Texas, US. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Houston, D., Meyer, L.H. and Paewai, S. (2006). Academic Staff Workloads and Job Satisfaction: Expectations and values in academe. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol 28, No 1, pp. 17–30. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13600800500283734>
- Hughes, Jason (2005). Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character. *Work Employment Society*, Cilt: 19, Sayı: 3, Sayfa: 603–625. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>

- Hui, C., Lee, C. ve Rousseau, D.M. (2004). Employment relationships in china: do workers relate to the organization or to people? *Organization Science*, Vol. 15, No. 2, pp. 232–240, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Humphrey, Ronald H (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, Volume 13, Issue 5, Pages 493–504. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Ilies, Remus and Judge, Timothy A. (2004). An experience -sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 13, No 3, pp. 367–389. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13594320444000137>
- Ilies, R., Scott, B.A. and Judge, T.A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol 49, pp. 561–575.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment . *Work & Stress*, Vol. 18 No. 1, pp. 56–65. 14 Mayıs 2007, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Jarvis, J. (2005). How to build teams. *Community Care*; Issue: 1582, p47–47. 23 Aralık 2005, <http://search.epnet.com/>
- Jehue, R.J. (2000). *Development of a measure for assessing military leaders' change facilitator styles*. Yayınlanmamı doktora tezi, University of Northern Colorado, Colorado, ABD. 11 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Jordan P.J. ve Troth A.C. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* , Cilt: 4, Sayı: 1, Sayfa: 62-79. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Kafetsios, K. ve Loumakou, M.A. (2007). Comparative evaluation of the effects of trait emotional intelligence and emotion regulation on affect at work and job satisfaction. *International Journal of Work Organization and Emotion* , Vol 2, pp. 71–87.
- Kafetsios, K. ve Zampetakis, L.A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, Vol 44, pp. 712–722. 8 Ekim 2008, <http://www.sciencedirect.com/>
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, Vol 33, No 4, pp. 499-517.
- Karaku , Mehmet (2005). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri*. Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, nönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karasar, Niyazi (2003). *Bilimsel Ara tırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Da ıtım.
- Karsh, B., Booske, B. C. and Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, Vol 48, No 10, pp. 1260–1281. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/00140130500197195>
- Kellett, J.B., Humphrey, R.H. ve Sleeth, R.G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, Vol 17, Issue 2, pp. 146–162. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Kelly, Barbara; Longbottom, Julie; Potts, Fay; Williamson, Jim (2 004). Applying Emotional Intelligence: Exploring the Promoting Alternative Thinking Strategies curriculum. *Educational Psychology in Practice* , Vol. 20, No. 3, pp. 221–240. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>

- Kidder, D.L. (2002). The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 28 (5) 629–648. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com>
- Kidd, J.M. ve Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 10, No 1, pp. 25–40. 14 Aralık 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Kidwell, R.E., Mossholder, K.W. and Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*, 23 (6), pp. 775–793. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com>
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P. ve Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress*, Vol 17, No 1, pp. 52–72. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/0267837031000109526>
- Kwantes, C.T. (2003). Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India: Does Commitment Make a Difference? *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (1), pp. 5–26. 21 Mayıs 2007, <http://ccm.sagepub.com>
- Landen, Mary (2002). Emotion management: dabbling in mystery - white witchcraft or black art? *Human Resource Development International*, Volume 5, Number 4, p 507–521. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Latif, David A (2004). Using Emotional Intelligence in the Planning and Implementation of a Management Skills Course. *Pharmacy Education*; Vol. 4 Issue 2, p81–89, 9p, 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Lee, K. ve Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, No 1, pp. 131–142.
- Leung, Alicia S M (2005). Emotional Intelligence or Emotional Blackmail: A Study of a Chinese Professional-service Firm. *International Journal of Cross Cultural Management*, Cilt: 5, Sayı: 2, Sayfa: 181–196. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Levi, D. ve Slem, C. (1995). Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial Ergonomics*; Volume 16, Number 1, pp. 29–42. 28 Aralık 2005, <http://www.ingentaconnect.com/>
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 193–215, 14 Aralık 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Livingstone, H.A. (2001). *Assessing Emotional Intelligence Measures: Do They Predict Work and Life Outcomes*. Yayınlanmamış doktora tezi, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Livingstone, H.A ve Day, A.L. (2005). Comparing the Construct and Criterion-Related Validity of Ability-Based and Mixed-Model Measures of Emotional Intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, Cilt: 65, Sayı: 5, Sayfa: 757–779. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Lopes PN, Salovey P, Cote S, Beers M (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, Cilt: 5, Sayı 1, Sayfa: 113–118. 27 Aralık 2006, <http://psp.sagepub.com/>
- Luskin, Frederic; Aberman, Rick; DeLorenzo, Arthur (2005). The Training of Emotional Competence in Financial Services Advisors. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, [On-line serial]. 18 Ekim 2006, www.eiconsortium.org

- Marchiori, D.M. ve Henkin, A.B. (2004). Organizational commitment of a health profession faculty: dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, Vol 26, No 4, pp. 353–358. 14 Aralık 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Martin, C.L. ve Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organization commitment. *Group & Organization Management*, Vol 21, No 1, pp. 84–105, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Mathieu, J.E. ve Farr, J. (1991). Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol 76, pp. 127–133.
- McDermott, K., Laschinger, H.K.S. ve Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. *Nursing Management*, Vol. 27, No. 5, pp. 44–48, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- McColl-Kennedy, J.R. ve Anderson, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, Volume 13, Issue 5, Pages 545–559. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- McColl-Kennedy, J.R. ve Anderson, R.D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, Volume 58, Issue 2, pp. 115–125. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Mendes, Ernest (2003). What Empathy Can Do. *Educational Leadership*, Vol. 61, Issue 1, pp. 56–59. 18 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Menges, M.L. (1999). *Interactional justice as a mediator between emotional intelligence and work-related attitudes*. Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, California State University, Long Beach, USA. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Meyer, J. P. and Allen J. N. (1997), *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, California, USA.
- Michie, Susan; Gooty, Janaki (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3, Pages 441–457. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Miller, G.V.F. and Travers, C.J. (2005). Ethnicity and the experience of work: Job stress and satisfaction of minority ethnic teachers in the UK. *International Review of Psychiatry*, Vol 17, No 5, pp. 317–327. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09540260500238470>
- Millet, T. (2007). *An Examination of Trait Emotional Intelligence Factors: Their Relationship to Job Satisfaction among Police Officers*, Yayınlanmamı doktora tezi, Capella University. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Moorman, R.H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46 (6), pp.759–776. 21 Mayıs 2007, <http://hum.sagepub.com>
- Mowday, R.T., Porter, L.V. ve Steers, R.M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. CA: Academic Press, San Diego.
- Moz, Tana (2005). Find strength in emotional leadership. *Nursing Management*, Vol. 36 Issue 11, p 56–56. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Muhammad, D.T. (2005). *The Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction: Testing the Claim that Emotional Intelligence Quotient Predicts Level of Job Satisfaction*. Yayınlanmamı doktora tezi, Capella University, 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>

- Naumann, S.E., Bennett, N., Bies, R.J. ve Martin, C.L. (1998). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, Vol 9, No 4, pp. 356–368. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Neubert, M.J. ve Cady, S.H. (2001). Program commitment: A multi -study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 2, pp. 421–448. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Ta nzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 17, No 2, pp. 145–177. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Niklas, C.D. ve Dormann, C. (2005). The impact of state affect on job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 14, No 4, pp. 367–388. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13594320500348880>
- Nikolaou, I. ve Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol 10, No 4, pp. 327–342. 21 Aralık 2005, <http://www.emeraldinsight.com/>
- O'Creevy, M.P.F., Winfrow, P., Lydka, H. and Morris , T. (1997). Company prospects and employee commitment: An analysis of the dimensionality of the BOCS and the influence of external events on those dimensions. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 35, No. 4, pp. 593–608, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* . Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, Cilt 12, Sayfa 43–72. 29 Temmuz 2007, <http://pcbfaculty.ou.edu/classfiles/MGT%20Readings/OCB/Organ%201990%20ROB.pdf>
- Organ, D.W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 775–802.
- Opengart, Rose (2005). Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Constructs From an Interdisciplinary Framework. *Human Resource Development Review* , Cilt 4, Sayı 1, Sayfa 49–62. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Oplatka, I. (2006). Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior. *Educational Administration Quarterly*, 42 (3), pp. 385–423. 21 Mayıs 2007, <http://eq.sagepub.com/>
- Oswald, S.L., Mossholder, K.W. and Harris, S.G. (1994). Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. 6, pp. 477–490, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Özbay, Y; ahin, M (2000). Empatik Sınıf Atmosferi Tutum Ölçe i: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:19.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eski ehir: Kaan Kitabevi.

- Özden, Yüksel (1997). Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları ile İlişkili mi? *Millî Eğitim Dergisi*, Sayı 135, ss. 35–42.
- Parnell, J.A. and Crandall, W. (2003). Propensity for participative decision-making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *Multinational Business Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 45–65, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Pasanen, S.E. (2000). *Emotional intelligence, conscientiousness and integrity as predictors of organizational citizenship behavior*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, University of California, Los Angeles, USA. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Perry, R.W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24, No. 2, pp. 133–149, 6 Nisan 2007, <http://rop.sagepub.com>
- Pescosolido, A.T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, Vol 13, Issue 5, pp. 583–599. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Peterson, D.K. (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 18, No 6, pp. 557–572. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Petrides, K.V. ve Furnham A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, Cilt: 29, Sayfa 313–320, 30 Austos 2006, <http://www.ioe.ac.uk/schools/phd/kpetrides/>
- Petrides, K.V. ve Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 36, pp. 552–569. [http://www.ioe.ac.uk/schools/phd/kpetrides/reprints/jasp%20-%20tei%20\(2006\).pdf](http://www.ioe.ac.uk/schools/phd/kpetrides/reprints/jasp%20-%20tei%20(2006).pdf)
- Piercy, N.F., Cravens, D.W., Lane, N. ve Vorhies, D.W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), pp. 244–262. 21 Mayıs 2007, <http://jam.sagepub.com/>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 81, pp. 380–399.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2): 107–142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), pp. 513–563. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com/>
- Radford, M. (2003). Emotional intelligence and education. *International Journal of Children's Spirituality*, Volume 8, Number 3, pp. 255–268. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Rayton, B.A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 1, pp. 139–154. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500366649>

- Reed, T.G. (2005). *Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior, and Openness: An Exploratory Study*. Yayınlanmamış doktora tezi, The Ohio State University. 11 Haziran 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Reeves, Amy (2005). Emotional Intelligence: Recognizing and Regulating Emotions. *AAOHN Journal*, Vol. 53, Iss. 4; pg. 172–176. 11 Haziran 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 465–476.
- Rhodes, C., Hollinshead, A. and Nevill, A. (2007). Changing times, changing lives: a new look at job satisfaction in two university Schools of Education located in the English West Midlands. *Research in Post-Compulsory Education*, Vol 12, No 1, pp. 71–89. 8 Ocak 2008, <http://dx.doi.org/10.1080/13596740601155421>
- Rosenfeld, L.B., Richman, J.M. and May, S.K. (2004). Information adequacy, job satisfaction and organizational culture in a dispersed-network organization, *Journal of Applied Communication Research*, Vol 32, No 1, pp. 28–54. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/0090988042000178112>
- Rowlinson, S. (2001). Matrix organizational structure, culture and commitment: a Hong Kong public sector case study of change. *Construction Management & Economics*, Vol. 19, No. 7, pp. 669–673, 14 Aralık 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Rozell, E.J., Pettijohn, C.E. ve Parker, R. S. (2004). Customer-oriented selling: Exploring the roles of emotional intelligence and organizational commitment. *Psychology & Marketing*, Vol 21, No 6, pp. 405–424. 18 Eylül 2008, <http://www3.interscience.wiley.com/>
- Saban, Ahmet (2002). *Çoklu Zekâ Teorisi ve E itim*. Ankara: Nobel Yayın Da itim.
- Sachs, J. ve Blackmore, J. (1998). You Never Show You Can't Cope: women in school leadership roles managing their emotions. *Gender and Education*, Volume 10, Number 3, p 265–279. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Sarıdede, U. ve Doyuran, . (2004). E itim Örgütlerinde Örgütsel Ba lılı ın ten Ayrılma Niyetine Etkisi, *XIII. Ulusal E itim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: nönü Üniversitesi (6-9 Temmuz 2004).
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44 (7), pp. 735–759. 21 Mayıs 2007, <http://hum.sagepub.com/>
- Schnake, M., Dumler, M.P. ve Cochran, D.S. (1993). The Relationship between "Traditional" Leadership, "Super" Leadership, and Organizational Citizenship Behavior. *Group Organization Management*, 18 (3), pp. 352–365. 21 Mayıs 2007, <http://gom.sagepub.com/>
- Schwepker, C.H. (1999). The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 19, No 1, pp. 43–49. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Schyns, Birgit ve Croon, Marcel A. (2006). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 4, pp. 602–615. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190600581378>
- Scott, B.A. ve Judge, T.A. (2006). Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study. *Journal of Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 622–645. <http://jom.sagepub.com>
- Shore, L.M. ve Wayne, S.J. (1993), "Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational

- support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No.5, pp.774–780. 23 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Shulman, T.E. ve Hemenover, S.H. (2006). Is dispositional emotional intelligence synonymous with personality? *Self and Identity*, Vol. 5, No. 2, p 147–171. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>
- Sitter, V.L. (2004). *The effects of a leader's emotional intelligence on employees' trust in their leader and employee organizational citizenship behaviors*. Yayınlanmamı doktora tezi, Regent University. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Smith, A. (2006). Cognitive Empathy and Emotional Empathy in Human Behavior and Evolution. *Psychological Record*; Vol. 56, Issue 1, p3–21.
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol 68, Issue 4, pp. 653–663. 12 Aralık 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- Somech, A. ve Bogler, R. (2002). Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, Vol 38, No 4, pp. 555–577. 23 Aralık 2004, <http://ejournals.ebsco.com/>
- Somech, A. ve Zahavy, A.D. (2000). “Understanding extra-role behavior in schools: the relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers’ extra -role behavior”, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 16, Issues 5-6 , pp. 649–659. 23 Aralık 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- Sosik, J.J. ve Megerian, L.E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group Organization Management*, Cilt 24, Sayı 3, Sayfa 367–390. 16 Kasım 2006, <http://eus.sagepub.com/>
- Spaeth, K.S. (2007). *School Administrators: Leadership and Emotional Intelligence*, Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, Nippising University North Bay, Ontario, Canada. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Spector, P.E. ve Fox, S. (2002). An emotion -centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organiz ational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, Vol 12, Issue 2, pp. 269–292.
- Staw, B.M., Sutton, R.I. and Pelled, L.H. (1994), Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 51–71. 21 Nisan 2008, <http://www.jstor.org/>
- Stevens, M.J., Oddou, G., Furuya, N., Bird, A. and Mendenhall, M. (2006). HR factors affecting repatriate job satisfaction and job attachme nt for Japanese managers, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 17, No 5, pp. 831–841. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190600640844>
- Stone, Howard; Parker, James D A; Wood, Laura M (2005). *Report on the Ontario Principals' Council Leadership Study (February 2005)*. 18 Ekim 2006, www.eiconsortium.org
- Strunka, Joseph Vincent (1974). *The Ige Facilitator as Perceived by Ige Principals, Unit Leaders, and Facilitators*. Yayınlanmamı doktora tezi, The University of Nebraska, Lincoln, ABD. 11 Mart 2006, <http://proquest.umi.com/>
- Sy, Thomas; Tram, S; O'Hara, L A (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 461–473. 28 Aralık 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- ahinkaya, Burcu (2006). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ*. Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- im ek, Ömer Faruk (2007). *Yapısal E itlik Modellemesine Giri (Temel lkeler ve Lisrel Uygulamaları)*, Ekinoks Yayıncılık, Ankara.
- Talu, N. (1999). Çoklu zekâ kuramı ve e itime yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi E itim Fakültesi Dergisi*, Sayı:15, Sayfa:164–172.
- Tang, T.L.P. ve Kim, J.K. (1999). The meaning of money among mental health workers: The endorsement of money ethic as related to organizational citizenship behavior, job satisfaction, and commitment. *Public Personnel Management*, Vol 28, Issue 1, pp. 15–26. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Teehan, R.E. (2006). *The Relationship between Emotional Intelligence, Sense of Humor, and Job Satisfaction in Masters of Business Students at a Midwestern University*, Yayınlanmamı doktora tezi, Capella University. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Thomas, Glen W (2003). In times of turmoil great leaders emerge. *Leadership*, Vol. 32, Issue 5, p 8–11. 13 Haziran 2006, <http://search.epnet.com/>
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R. ve de Charmont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, Vol 129, Issue 6, pp. 914–945.
- Topalo lu, G. (2005). *Dönü türücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranı ı arasındaki ili ki*. Yayınlanmamı Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torka, N. (2004). Atypical employment relationships and commitment: wishful thinking or HR challenge? *Management Revue*, Vol. 15 No. 3, pp. 324–343, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. ve Bloodgood, J.M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In -Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com/>
- Wallace, J.E. (1993). Professional and organizational commitment: compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 42, No. 3, pp. 333–349, 12 Aralık 2004, <http://www.sciencedirect.com/>
- Walz, S.M. ve Niehoff, B.P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24 (3), pp. 301–319. 21 Mayıs 2007, <http://jht.sagepub.com>
- Ward, E.A. ve Davis, E. (1995). The effect of benefit satisfaction on organizational commitment. *Compensation & Benefits Management*, Vol 11, Issue 3, pp. 35–41. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Weinberger, L.A. (2002). Emotional Intelligence: Its Connection to HRD Theory and Practice. *Human Resource Development Review*, Vol 1, No 2, Sayfa 215–243. 16 Kasım 2006, <http://hrd.sagepub.com/>
- Weinberger, Lisa A (2004). An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Style. Paper presented at the *Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD) (Austin, TX, March 3 –7, 2004)*, pp. 1151–1158 (Symp. 54–1).
- Weymes, Ed (2003). Relationships not leadership sustain successful organisations. *Journal of Change Management*, Volume 3, Number 4, pg. 319–331. 13 Haziran 2006, <http://journalsonline.tandf.co.uk/>

- Wheaton, A.J. (1999), The generation of organizational commitment in a cross -cultural context. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 73–103. 14 Aralık 2004, <http://taylorandfrancis.metapress.com/>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 418–428.
- Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In -Role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), pp. 601–617. 21 Mayıs 2007, <http://jom.sagepub.com/>
- Williams, L.J. ve Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, pp. 219–231.
- Wiseman, T. (1996). A concept analysis of empathy. *Journal of Advanced Nursing*; Vol. 23, Issue 6, pp. 1162–1167. 18 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The effect of leaders' and followers' emotional intelligence on performance and attitudes: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, Vol 13, pp. 243–274. 13 Haziran 2006, <http://www.sciencedirect.com/>
- Wong, C.S., Law, K.S. ve Wong, P.M. (2004). Development and Validation of a Forced Choice Emotional Intelligence Measure for Chinese Respondents in Hong Kong, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol 21, pp. 535–559, 13 Haziran 2006, <http://www.springerlink.com>
- Wong, C.S., Wong, P.M. ve Law, K.S. (2005). The Interaction Effect of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Job Satisfaction: A Test Of Holland's Classification of Occupations. In C. Hartel, W. Zerbe & N. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior* (pp. 235–251). London: Lawrence Erlbaum.
- Vanderberg, R.J. ve Lance, C.E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 153–167. 12 A ustos 2008, <http://jom.sagepub.com/>
- Vanderberg, R.J. ve Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 6, pp. 535–547. 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Vila, L.E. ve García-Mora, B. (2005). Education and the Determinants of Job Satisfaction. *Education Economics*, Vol 13, No 4, pp. 409–425. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/09645290500251730>
- Villard, J.A. (2004). *Determining the Relationship Between Job Satisfaction of County Extension Unit Employees and the Level of Emotional Intelligence of Extension County Chairs*, Yayınlanmamı doktora tezi, The Ohio State University, US A. 17 Mart 2008, <http://proquest.umi.com/>
- Yoder, D.M. (2005). Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into a “Leaderful” Community College. *Community College Journal of Research & Practice*, Vol. 29, No. 1, p45–62. 13 Haziran 2006, <http://journalonline.tandf.co.uk/>
- Yoon, J., Baker, M.R. ve Ko, J. (1994). Interpersonal attachment and organizational commitment: Subgroup hypothesis revisited. *Human Relations*, Vol. 47, No. 3, pp. 329–352, 18 Aralık 2004, <http://proquest.umi.com/>
- Yüksel, M. (2006). *Duygusal zekâ ve performans ili kisi (bir uygulama)*. Yayınlanmamı yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Zangaro, G.A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, Vol. 36, No. 2, pp. 14–23. 20 Aralık 2004, <http://web24.epnet.com/>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, No 6, pp. 1068–1076.
- Zembylas, M. and Papanastasiou, E.C. (2005). Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction. *Educational Research and Evaluation*, Vol 11, No 5, pp. 433–459. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/13803610500146152>
- Zembylas, M. ve Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A journal of comparative education*, Vol 36, No 2, pp. 229–247. 13 Mayıs 2007, <http://dx.doi.org/10.1080/03057920600741289>
- Zhou, J. ve George, J. M. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, Vol 14, No 4–5; pp. 545–568. 29 Aralık 2006, <http://www.sciencedirect.com/>

EKLER

EK 1 - Milli E itim Bakanlı ı E itimi Ara tırma ve Geli tirme Daire Ba kanlı ı'ndan alınan ara tırma izni.

EK 2 – Bar-On Duygusal Zekâ Testi

EK 3 – Doyumu, Örgütsel Adanmı lık ve Örgütsel Vatanda lık Davranı ları Ölçekleri

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

10/08/2007

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- 745 / 3740
Konu : Araştırma İzni

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

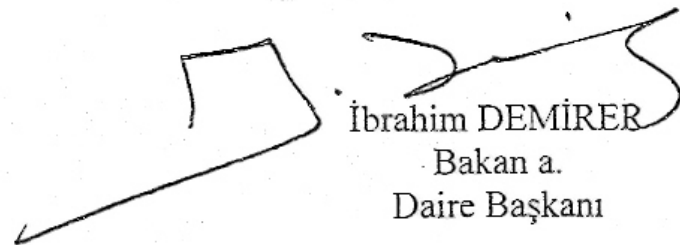
İlgi : a) 24.07.2007 tarih ve B.30.2.FIR.0.1.1.00.00/1716 sayılı yazı
b) 28.02.2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya Konulan "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora öğrencisi Mehmet KARAKUŞ'un "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Duygusal Zeka Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketlerin Malatya, Elazığ, Diyarbakır ve Batman illerindeki ilköğretim okullarında görevli okul müdürleri ve öğretmenlerine uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (5 sayfa – 150 sorudan oluşan) anketlerin belirtilen illerdeki ilköğretim okullarında uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

İlgi (b) Yönergenin 5. Maddesinin (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


İbrahim DEMİNER
Bakan a.
Daire Başkanı

EK :
1- Anket Örneği (1 Adet-5 Sayfa)
2- Okul Listesi (1 Adet-2 Sayfa)

De erli Meslekta ım;

Lütfen bu anketteki sorulara hiç kimseden çekinmeden samimi bir eilde cevap veriniz. Çünkü anketlere verece ini cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Bulguların sa lıklı olması verece iniz cevapların titizli ine ba lıdır. Yan tarafta bu sorulara katılma derecenizi belirleyen be seçenek yer almaktadır. Lütfen maddelerin kar ısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını, altındaki kutucu a (X) i areti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için te ekkür eder meslek ya amınızda ba arılar dileriz.

Prof. Dr. Vehbi ÇEL K – Ar . Gör. Mehmet KARAKU

Fırat Üniversitesi, E itim Fakültesi

M A D D E N O	Cinsiyetiniz?		Ya ınız?			H Ç KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILMIYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
	Erkek	Kadın	20–30	30–40	40–50					
	Bran ınız?		50 ve üzeri							
	Sınıf Ö rt.	Bran Ö rt.	Mesleki Kıdeminiz?							
	Görev yapt ınız okul türü?		1–10 yıl	10–20 yıl	20 yıl ve üzeri					
	Özel Okul	Devlet Okulu								
Ö renim Durumunuz?		Göreviniz?								
Lisans	Yüksek lisans	Doktora	Müdür	Müdür yard.	Ö retmen					
Bar-On Duygusal Zekâ Testi Soruları										
1	Zorluklarla ba edebilme konusundaki yakla ımım adım adım ilerlemektir.					1	2	3	4	5
2	Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					1	2	3	4	5
3	Çok fazla strese <u>dayanamam.</u>					1	2	3	4	5
4	Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekli ine kolayca dönebilirim.					1	2	3	4	5
5	Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere ra men, genellikle i lerin düzelece ine inanırım.					1	2	3	4	5
6	Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için <u>zordur.</u>					1	2	3	4	5
7	Biriyle aynı fikirde olmad ımda bunu ona söyleyebilirim.					1	2	3	4	5
8	Kendimi kötü hissetti imde beni neyin üzdü ünü bilirim.					1	2	3	4	5
9	Ba kaları benim <u>iddiasız</u> biri oldu umu dü ünürler.					1	2	3	4	5
10	Ço u durumda kendimden eminimdir.					1	2	3	4	5
11	<u>Huysuz</u> bir insanımdır.					1	2	3	4	5
12	Çevremde olup bitenlerin <u>farkında de ilimdir.</u>					1	2	3	4	5
13	Derin duygularımı ba kaları ile kolayca <u>payla amam.</u>					1	2	3	4	5
14	yi ve kötü huylarıma bakt ım zaman kendimi iyi hissederim.					1	2	3	4	5
15	Ya amımı elimden geldi ince anlamlı hale getirmeye çalı ırım.					1	2	3	4	5
16	Sevgimi <u>belli edemem.</u>					1	2	3	4	5
17	Tam olarak hangi konularda iyi oldu umu <u>bilmiyorum.</u>					1	2	3	4	5
18	Eski al ı kanlıklarımı de i tirebilirim					1	2	3	4	5
19	Ho uma giden eyleri elimden geldi ince sonuna kadar ö renmeye çalı ırım.					1	2	3	4	5
20	Ba kalarına kızdı ımda bunu onlara söyleyebilirim.					1	2	3	4	5
21	Hayatta neler yapmak istedi ime dair kesin bir <u>fikrim yok.</u>					1	2	3	4	5
22	Yapacaklarımın bana sık sık <u>söylendi i</u> bir i te çalı mayı tercih ederim.					1	2	3	4	5
23	Bir problemi çözerken her olasılı ı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.					1	2	3	4	5
24	Bir liderden çok, <u>takipçiyimdir.</u>					1	2	3	4	5
25	Do rudan ifade etmeseler de, ba kalarının duygularını çok iyi anlarım.					1	2	3	4	5
26	Fiziksel görüntümden memnunum.					1	2	3	4	5
27	nsanlara ne dü ündü ümü kolayca söyleyebilirim.					1	2	3	4	5
28	İgimi çeken eyleri yapmaktan ho lanırım.					1	2	3	4	5
29	<u>Sabırsız</u> bir insanım.					1	2	3	4	5
30	Di er insanların duygularını incitmeme e özen gösteririm.					1	2	3	4	5
31	ler gittikçe zorla sa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.					1	2	3	4	5
32	Ba kalarıyla iyi ili kiler kurarım.					1	2	3	4	5
33	Güç bir durumla kar ıla t ımda konuyla ilgili olabildi ince çok bilgi toplamayı isterim.					1	2	3	4	5
34	nsanlara yardım etmekten ho lanırım.					1	2	3	4	5
35	Son birkaç yılda <u>çok az ba arı</u> elde ettim.					1	2	3	4	5
36	Öfkemi kontrol etmem <u>zordur.</u>					1	2	3	4	5
37	Hayattan <u>zevk almıyorum.</u>					1	2	3	4	5
38	Duygularımı tanımlamak benim için <u>zordur.</u>					1	2	3	4	5

MADDE NO	MADDELER	TAMAMEN KATILYORUM				
		H Ç KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
39	Haklarımı <u>savunamam.</u>	1	2	3	4	5
40	Oldukça ne eli bir insanımdır.	1	2	3	4	5
41	<u>Dü ünmeden</u> hareket edi im problemler yaratır.	1	2	3	4	5
42	nsanlar benim sosyal bir insan oldu umu dü ünürler.	1	2	3	4	5
43	Kurallara uyan bir vatanda olmak benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
44	Kendimi oldu um gibi kabul etmek bana <u>zor geliyor.</u>	1	2	3	4	5
45	Aynı anda ba ka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, a layan bir çocu un anne ve babasını bulmasına yardım ederim.	1	2	3	4	5
46	Arkada larım bana özel eylerini anlatabilirler.	1	2	3	4	5
47	Kendi ba ıma <u>karar veremem.</u>	1	2	3	4	5
48	Ba ka insanlara saygı duyarım.	1	2	3	4	5
49	Ba kalarına neler oldu unu önemserim.	1	2	3	4	5
50	Bazı eyler hakkında fikrimi de i tirmem zordur.	1	2	3	4	5
51	Problemlerin çözümüne ili kin farklı çözüm yolları dü ünmeye çalı nca genellikle <u>tıkanır kalırım.</u>	1	2	3	4	5
52	Fanteziler ya da hayaller kurmadan her eyi gerçekte oldu u gibi görmeye çalı ırım.	1	2	3	4	5
53	Neler hissetti imi bilirim.	1	2	3	4	5
54	Benimle birlikte olmak e lencelidir.	1	2	3	4	5
55	Sahip oldu um ki ilik tarzından memnunum.	1	2	3	4	5
56	Hayal ve fantezilerime <u>kendimi kaptırırım.</u>	1	2	3	4	5
57	Yakın ili kilerim benim ve arkada larım için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
58	Yeni eylere ba lamak benim için <u>zordur.</u>	1	2	3	4	5
59	E er <u>yasaları çi nemem</u> gerekirse, bunu yaparım.	1	2	3	4	5
60	<u>Endi eliyimdir.</u>	1	2	3	4	5
61	Yeni artlara ayak uydurmak benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
62	Kolayca arkada edinebilirim.	1	2	3	4	5
63	Can sıkıcı problemlerle nasıl ba edebilece imi bilirim.	1	2	3	4	5
64	Ba kaları ile çalı rken <u>kendi fikirlerimden çok</u> onlarınkine güvenirim.	1	2	3	4	5
65	Kendimi çok sık <u>kötü hissederim.</u>	1	2	3	4	5
66	Konu maya ba layınca <u>zor susarım.</u>	1	2	3	4	5
67	Çevremdekilerle <u>iyi geçinemem.</u>	1	2	3	4	5
68	Zor artlarda serinkanlılı ımı nasıl koruyaca ımı bilirim.	1	2	3	4	5
69	Kendimi takdir ederim.	1	2	3	4	5
70	nsanlarla tartı rken, bana <u>sesimi alçaltmamı</u> söylerler.	1	2	3	4	5
71	Tarzımı de i tirmem <u>zordur.</u>	1	2	3	4	5
72	Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
73	Ba kalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben <u>ba kalarına ihtiyaç duyarım.</u>	1	2	3	4	5
74	Hafta sonlarını ve tatilleri severim.	1	2	3	4	5
75	Çok sinirlenmeden stresle ba edebilirim.	1	2	3	4	5
76	Çok zor durumların üstesinden gelece ime inanıyorum.	1	2	3	4	5
77	Acı çeken insanların <u>farkına varamam.</u>	1	2	3	4	5
78	Genellikle en iyisini ümit ederim.	1	2	3	4	5
79	Ba kalarına göre <u>bana güvenmek zordur.</u>	1	2	3	4	5
80	Endi emi <u>kontrol etmemin zor</u> oldu unu biliyorum.	1	2	3	4	5
81	Ba kalarının duygusal ihtiyaçlarını kolaylıkla fark ederim.	1	2	3	4	5
82	<u>Abartmayı</u> severim.	1	2	3	4	5
83	Gülümsemek benim için <u>zordur.</u>	1	2	3	4	5
84	Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzle ir, onları gözden geçiririm.	1	2	3	4	5
85	Yeni bir eylere ba lamadan önce genellikle <u>ba arısız olaca ım</u> hissine kapılırım.	1	2	3	4	5
86	stedi im zaman "hayır" demek benim için <u>zordur.</u>	1	2	3	4	5
87	Bir problemle kar ıla tı ımda önce durur ve dü ünürüm.	1	2	3	4	5
88	Yukarıdaki ifadelere samimi bir ekilde cevap verdim.	1	2	3	4	5

YARDIMLARINIZ İÇİN TESEKKÜR EDERİZ...

De erli Meslekte im;

Lütfen bu anketteki sorulara hiç kimseden çekinmeden samimi bir ekilde cevap veriniz. Çünkü anketlere verece ini cevaplar sadece bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Bulguların sa lıklı olması verece iniz cevapların titizli ine ba lıdır. Yan tarafta bu sorulara katılma derecenizi belirleyen be seçenek yer almaktadır. Lütfen maddelerin kar ısında yer alan her seçenektan size göre en uygun olanını, altındaki kutucu a (X) i areti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için te ekkür eder meslek ya amınızda ba arılar dileriz.

Prof. Dr. Vehbi ÇEL K – Ar . Gör. Mehmet KARAKU

Fırat Üniversitesi, E itim Fakültesi

M A D D E N O	Cinsiyetiniz?		Ya ınız?			H Ç K A T I L M I Y O R U M	K A T I L M I Y O R U M	K I S I M E N K A T I L I Y O R U M	T A M A M E N K A T I L I Y O R U M	
	Erkek	Kadın	20–30	30–40	40–50					
	Bran ınız?		50 ve üzeri							
	Sınıf Ö rt.		Bran Ö rt.							
	Görev yapt ınız okul türü?		Mesleki Kıdeminiz?							
	Özel Okul		Devlet Okulu							
Ö renim Durumunuz?		Göreviniz?								
Lisans		Yüksek lisans		Doktora	Müdür	Müdür yard.	Ö retmen			
A a ıdaki ilk 20 soru ö retmenlerin i doyum uyla ilgilidir. A a ıdaki ilk 20 sorunun her birinde, i inizle ilgili faktörlerden duydu unuz memnuniyet dereceniz ölçülmeye çalı ılmaktadır.										
1	Bu i beni her zaman me gul edecek aktiviteler sa lamaktadır.					1	2	3	4	5
2	Bu i te bana tek ba ıma (ba ımsız olarak) çalı ma olana ı sa lanmaktadır.					1	2	3	4	5
3	Bu i te ara sıra de i ik eyler yapabilme ansım bulunmaktadır.					1	2	3	4	5
4	Bu i bana toplumda " saygın bir ki i " olma ansını vermektedir.					1	2	3	4	5
5	Okul müdürümün çalı anlar ile olan sosyal ili kileri tatmin edici düzeyde de ildir.					1	2	3	4	5
6	Okul müdürümün bana sa lad ı rehberlik ve destek beni memnun edici düzeydedir.					1	2	3	4	5
7	Bu meslek içinde vicdanıma aykırı olmayan i ler yapabilmekteyim.					1	2	3	4	5
8	Bu meslek bana sabit bir i (i garantisi) sa lamaktadır.					1	2	3	4	5
9	Bu i bana ba kaları için faydalı bir eyler yapabilme olana ı sa lamaktadır.					1	2	3	4	5
10	Bu i içinde di er insanlara ne yapacaklarını söyleme ansına yeterince sahip de ilim.					1	2	3	4	5
11	Bu i içinde kendi yeteneklerimi kullanarak bir eyler yapabilme ansına sahibim.					1	2	3	4	5
12	Okul müdürümün çalı anları yönetim tarzından ve uygulamalarından memnun de ilim.					1	2	3	4	5
13	Yapt ım i kar ılı ında aldı ım ücret beni tatmin etmiyor.					1	2	3	4	5
14	Bu i içinde terfi etme olana ına yeterince sahip de ilim.					1	2	3	4	5
15	Bu i içinde kendi kararlarımı uygulama serbestli ine yeterince sahip de ilim.					1	2	3	4	5
16	Bu i i yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme ve yaratıcılı ımı ortaya çıkarabilme ansına yeterince sahip de ilim.					1	2	3	4	5
17	Bu i içindeki çalı ma artlarımdan memnun de ilim.					1	2	3	4	5
18	Bu i teki çalı ma arkada larımın birbirleriyle anla maları memnun edici düzeydedir.					1	2	3	4	5
19	Yapt ım iyi bir i kar ılı ında yeterince takdir edilmiyor.					1	2	3	4	5
20	Bu meslek içinde yapt ım i lerin sonunda ba arı duygusunu elde etmekteyim.					1	2	3	4	5
Örgütsel adanm ılık ile ilgili sorular:										
21	Hayatımın geri kalanını ö retmen olarak geçirmekten mutluluk duyarım.					1	2	3	4	5
22	Milli E itim Sistemimizin problemlerini kendi problemlerim olarak algılıyorum					1	2	3	4	5
23	Ö retmenlik mesle i benim hayatımın anlamlı ve de erli bir parçası.					1	2	3	4	5
24	Bu okulda kendimi "ailenin bir üyesi" olarak hissetmiyorum.					1	2	3	4	5
25	Kendimi bu okula "duygusal olarak ba lanm ı " hissetmiyorum.					1	2	3	4	5
26	Bir daha dünyaya gelseydim yine ö retmen olurum.					1	2	3	4	5
27	Ö retmenlik, benim ki ili ime en uygun olan meslektir.					1	2	3	4	5
28	Ö retmenlik mesle inden ayrılmayı isteseydim bile bu beni m için çok zor bir karar olurdu.					1	2	3	4	5
29	u anda ö retmenlik mesle inden ayrılıysaydım hayatım alt üst olurdu.					1	2	3	4	5
30	Ö retmenlik, benim için, hem yapmak zorunda oldu um hem de sevdi im bir meslek.					1	2	3	4	5
31	Ö retmenlik d ında yapabilece im çok az meslek var. Bundan dolayı, ö retmenlikten ayrılmak benim için çok zor.					1	2	3	4	5
32	Bu okula kendimden o kadar çok ey verdim ki, ba ka bir yerde çalı mayı dü ünmiyorum.					1	2	3	4	5
33	Ö retmen olarak çalı maya devam edece im. Çünkü ö retmenlik me sle inin bana kazandırd ı şaygınlı ı ba ka bir meslekte elde etmem çok zor.					1	2	3	4	5
34	Ö retmen olarak çalı maya devam edece im. Çünkü ö retmenlik mesle inin bana kazandırd ı maddi kazançları ba ka bir meslekte elde etmem çok zor.					1	2	3	4	5
35	Ö retmenlik, ömür boyu sadık kalmaya ve ba lanmaya de er bir meslek de ildir.					1	2	3	4	5
36	E er maa ı çok daha yüksek bir i bulursam, hiçbir vicdan azabı duymadan ö retmenli i bırakırım.					1	2	3	4	5
37	Ö retmenli i terk edersem kendimi suçlu hissederim. Çünkü bu ülkenin insanlarına kar ı kendimi sorumlu hissediyorum.					1	2	3	4	5
38	Bu okulda benim ki ili ime ve dü üncelerime de er verilmiyor. Bundan dolayı, bu okul benim be lik etmiyorum.					1	2	3	4	5

MADDE NO	MADDELER	TAMAMEN KATILYORUM				
		HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
39	U anki okulumu terk edemem; çünkü bu okuldaki insanlara karşı kendimi sorumlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
40	Okuluma çok şey borçluyum. (Bu okulda bulunmak bana çok şey kazandırdı.)	1	2	3	4	5
41	Öğretmenlik mesleğine çok şey borçluyum. (Öğretmen olmak bana çok şey kazandırdı.)	1	2	3	4	5
Örgütsel vatandaşlık ile ilgili sorular:						
42	Zorunlu olmasam bile, yeni gelen öğretmenlerin ortama uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
43	İle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak yardım ederim.	1	2	3	4	5
44	Zorunlu olmasam bile, iş yükü çok fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
45	Zorunlu olmasam bile, yardım isteyen çalışmaya arkadaşlarıma her zaman yardım etmeye hazırımdır.	1	2	3	4	5
46	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
47	Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticilere bilgi veririm.	1	2	3	4	5
48	Davranışlarımdan diğer çalışanların üzerindeki etkisini göz önünde tutarım.	1	2	3	4	5
49	Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	1	2	3	4	5
50	Eğer hiç kimse beni izlemiyorsa, mesai zamanında hiçbir vicdan azabı duymadan işi ten kaytarırım.	1	2	3	4	5
51	Hiç kimse izlemediğinde bile okulun ve öğretmenlik mesleğinin kurallarına uymaya çalışırım.	1	2	3	4	5
52	Aldığım paranın hakkını verebilmek için bütün gücümle çalışırım.	1	2	3	4	5
53	Elimden geldiğince kadar molaları ve tatilleri uzatmaya ve iş ten kaytarmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
54	Çok zor durumda kalmadığım sürece mutlaka işe gelirim ve mazeret üretmem.	1	2	3	4	5
55	Görevim olmasa bile, okulumla ilgili toplantı ve etkinliklerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
56	Görevim olmasa bile, okulumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
57	Görevim olmasa bile, okulumla ve öğretmenlik mesleğiyle ilgili gelişmeleri izlemeye ve bunlara ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
58	Okulumun imajını olumlu yönde etkileyecek faaliyetlere gönüllü olarak katılmak isterim.	1	2	3	4	5
59	Önemsiz konularla ilgili ikâyet ederek çok zaman kaybederim.	1	2	3	4	5
60	Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	1	2	3	4	5
61	Okuldaki idari uygulamalarda her zaman kusur bulurum.	1	2	3	4	5
62	Okulda her zaman başkaları tarafından idare edilmesi ve açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	1	2	3	4	5
63	Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.	1	2	3	4	5

YARDIMLARINIZ İÇİN TESEKKÜR EDERİZ...